

Bachelorarbeit
im Studiengang
Bibliotheks- und Informationsmanagement

Prozessmanagement plötzlich einfach:
Eine Analyse der Anwendbarkeit der PICTURE-Methode in
Bibliotheken

Vorgelegt von Cornelia Hamke
Matr.-Nr. 29840

Am 14.05.2018

Hochschule der Medien Stuttgart

Erstprüferin: Prof. Cornelia Vonhof

Zweitprüfer: Cornelius Bauknecht

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, Cornelia Hamke, ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel: „Prozessmanagement plötzlich einfach: eine Analyse der Anwendbarkeit der PICTURE-Methode in Bibliotheken“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jeden Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ich habe die Bedeutung der ehrenwörtlichen Versicherung und die prüfungsrechtlichen Folgen (§24 Abs. 2 Bachelor-SPO der HdM) einer unrichtigen oder unvollständigen ehrenwörtlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

Ort und Datum

Unterschrift

Kurzbeschreibung

Die vorliegende Bachelorarbeit widmet sich der Frage, ob die aus der öffentlichen Verwaltung stammende Prozessmodellierungsmethode PICTURE auch in Bibliotheken Anwendung finden kann und welche Anpassungen der Methode dafür nötig wären. Die PICTURE-Methode arbeitet mit vorgefertigten Bausteinen, die Verwaltungsprozesse inhaltlich abdecken, und dadurch die Modellierung vermeintlich vereinfachen. Können Bibliotheken, die organisatorisch ein Teil der öffentlichen Verwaltung sind, von der PICTURE-Methode profitieren? Um diese Frage zu beantworten werden zunächst die klassischen Methoden der Prozessmodellierung und deren Einsatz in Bibliotheken erläutert, es folgt eine detaillierte Untersuchung der PICTURE-Methode. Praktischen Einsatz findet die Methode im letzten Kapitel. Es wurde ein Referenzprozesskatalog für Bibliotheksprozesse modelliert mit der PICTURE-Methode entwickelt. Die Ergebnisse zeigen, dass die PICTURE-Methode in Bibliotheken einsetzbar wäre. Jedoch stellt sich die Frage, welchen Gewinn die Nutzung der PICTURE-Methode gegenüber klassischen Methoden bietet.

Schlagwörter

Prozessmanagement ; PICTURE-Methode; Bibliothek , Prozessmodellierung ;
Öffentliche Verwaltung

Abstract

The present bachelor thesis attends to the question of whether the business process modelling method PICTURE, which has its origin in public administration, is equally applicable in libraries and what kind of adjustments would be required. The PICTURE-method works with prefabricated default modules, which cover the public administrative business processes in terms of content and are supposed to lead to simplify the modelling process. Can libraries, as an organizational part of public administration, benefit from using this method? In order to answer this question, the paper describes the typical methods of business process modelling and how they are applied in libraries, followed by a detailed examination of the PICTURE-method itself. Practical use of the method was made in the final chapter. A reference catalogue for libraries business processes modelled with the PICTURE-method has been developed. The results show that this method could indeed be applied in libraries, however, the question regarding an additional benefit compared to traditional methods remains.

Key words:

Business Process Management , PICTURE-method , Library ; Business Process Modeling ;
public administration

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	
Abkürzungsverzeichnis.....	
1 Einleitung	1
2 Prozessmanagement	3
2.1 Grundlagen und Begrifflichkeiten.....	3
2.2 Klassische Methoden der Prozessmodellierung	6
2.2.1 Ereignisgesteuerte Prozessketten	7
2.2.2 Business Process Modelling and Notation.....	10
2.3 Prozessmanagement in Bibliotheken	13
3 Die PICTURE-Methode	15
3.1 Methode	15
3.2 Prozessbausteine.....	16
3.3 Modellsichten	19
3.4 Prozesse, Teilprozesse und Ablaufbeschreibungen	21
3.5 Prozesskataloge.....	27
3.5.1 Zuordnung zu Organisationseinheiten	28
3.5.2 Strukturierung nach Verwaltungsprozessstypen.....	28
3.5.3 Zuordnung zur Leistungsbeteiligung am Produkt (Produktkatalog)	29
3.5.4 Zuordnung zur Erfüllungsbeteiligung in einer Lebenslage (Lebenslagen).....	31
3.6 Anwendung	32
4 Anwendung der PICTURE-Methode in Bibliotheken.....	38
4.1 Allgemeine Prognose	38
4.2 Anwendungsbeispiele	41
4.3 Die PICTURE-Methode für Bibliotheken.....	44
5 Fazit	52
Quellenverzeichnis	i
Anhänge.....	v

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Generische Prozesslandkarte einer Organisation	5
Abbildung 2: Vorgehensmodell von Becker	6
Abbildung 3: Basiselemente der EPK	8
Abbildung 4: Einführendes EPK-Beispiel	9
Abbildung 5: Elemente der BPMN	11
Abbildung 6: Einfaches BPMN-Modell	12
Abbildung 7: 24+1 Prozessbausteine der PICTURE-Methode	17
Abbildung 8: Muster für die Darstellung eines PICTURE-Bausteins	18
Abbildung 9: Sichten der PICTURE-Methode und deren Zusammenhang	20
Abbildung 10: Beispielprozess "Ausstellung Bewohnerparkausweis" mit Attributen	23
Abbildung 11: Auszug des Prozesses "Schülerfahrtkostenerstattung" - Darstellung von Teilprozessvarianten	24
Abbildung 12: Darstellung des Prozesses Hundesteuer anmelden	26
Abbildung 13: PICTURE-BPMN Modell: Teilprozess Bearbeitung	27
Abbildung 14: Referenz-Prozesstypen der PICTURE-Methode	29
Abbildung 15: Auszug aus dem Referenz-Produktbuch der PICTURE-Methode	31
Abbildung 16: festgelegte Handlungsfelder im Ordnungsrahmen "Haus"	33
Abbildung 17: Szenarien zur Modellerfassung	36
Abbildung 18: Prozesslandkarte der ETH-Zürich	39
Abbildung 19: Weiterentwicklung der PICTURE-Bausteine für FM-Prozesse	42
Abbildung 20: Inhalte des Bausteins Arbeitsschritte vorbereiten	43
Abbildung 21: veränderte PICTURE-Bausteine für Krankenhausprozesse	43
Abbildung 22: Kernprozesse im Projekt "Ausgezeichnete Bibliothek"	45
Abbildung 23: 24+1 Prozessbausteine der PICTURE-Methode	46
Abbildung 24: Prozess „Rückgabe“	47
Abbildung 25: Ausschnitt aus dem Teilprozess "Veranstaltung planen"	48
Abbildung 26: Ausschnitt aus dem Teilprozess "Bücher- und Medienkiste" mit Attributen	49
Abbildung 27: Teilprozess "Veranstaltung durchführen" mit Attributen	51

Abkürzungsverzeichnis

ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
BPMN	Business Process Modelling and Notation
DIN	Deutsches Institut für Normung
EPK	Ergebnisgesteuerte Prozesskette
ERCIS	European Research Center for Information Systems
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
GEFMA	German Facility Management Association
HdM	Hochschule der Medien
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
PICTURE	Prozessidentifikation und Clusterung für Transparenz und Reorganisation
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

1 Einleitung

„Processes are what create the results that a company delivers to its customers“¹

Das Thema Prozessmanagement hat seinen ursprünglichen Wirkungsraum der Unternehmen verlassen und gewinnt mehr und mehr auch in anderen Bereichen an Wichtigkeit. Die öffentliche Verwaltung nutzt mit der PICTURE-Methode (Prozessidentifikation und Clusterung für Transparenz und Reorganisation) schon seit einigen Jahren eine Prozessmodellierungsmethode, die sich von den klassischen Business Process Management Methoden wie der Ergebnisstesteuerten Prozesskette (EPK) oder der Business Process Model and Notation (BPMN) abhebt.²

Die PICTURE-Methode verfolgt einen anderen Ansatz zur Modellierung: die einzelnen Prozesse werden durch vorgefertigte Bausteine abgebildet. Diese Bausteine sind an die speziellen Prozesse, die in einer Verwaltung ablaufen, angepasst und beschränken sich auf 24+1 Stück. Dadurch wird die Modellierungstiefe und der Abstraktionsgrad der Prozessmodelle festgelegt und verhindert, dass es zu einer zu starken vertikalen, also inhaltlich detaillierten Zerlegung kommt.³

Für die Modellierung selber bedeutet dies einen geringeren Arbeitsaufwand. Die PICTURE-Methode versucht, „dem Grundsatz der Relevanz Rechnung [zu tragen] um ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Informationsgehalt und Modellierungsaufwand zu gewährleisten.“⁴

An dieser Stelle kommen die Bibliotheken ins Spiel. Prozessmanagement ist auch in diesen Institutionen immer mehr ein Thema.⁵ Manche Bibliotheken nutzen Prozessmanagement zur Wissenssicherung aufgrund wechselnder Personalstrukturen, andere versuchen der zunehmenden Automatisierung der bibliothekarischen Arbeit Herr zu werden.⁶

An dieser Stelle soll kurz eingeschoben werden, dass Bibliotheken im organisatorischen Sinn zur öffentlichen Verwaltung gehören, als Teil des Verwaltungsapparats. Die bisher mit der PICTURE-Methode beschriebenen Prozesse beziehen sich auf Aufgaben der Verwaltung im formellen Sinn. Dies meint alle ausgeübten Tätigkeiten als Verwaltungsbehörde.⁷

¹ Hammer, M. (2001): The Agenda, S. 53

² Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 84

³ Vgl. Ebd., S. 58f und S. 132ff

⁴ Ebd., S. 135

⁵ Vgl. hierzu Kap. 2.2

⁶ Vgl. Vonhof, C., Haas-Betz Wieser, E. (2015): Vom Geschäftsgang zum Prozess, S. 27f

⁷ Maurer, H., Waldhoff, C. (2017): Allgemeines Verwaltungsrecht; S. 214

Ansätze in Bibliotheken mit den klassischen Methoden gibt es bereits einige, doch für die Umsetzung benötigt es viel Zeit und Ressourcen. Die Einarbeitung in die Notationen, die Identifizierung der Prozesse, die Umsetzung der Modelle und die Nacharbeitung erfordern viele der in Bibliotheken ohnehin bereits knappen Ressourcen.

Hier setzt die PICTURE-Methode an. Sie ist nach eigenen Angaben „5x schneller als [andere] Methoden“⁸ und macht Prozessmanagement für jeden umsetzbar.

Doch kann die PICTURE-Methode überhaupt Anwendung finden in Bibliotheken? Die beschriebenen Prozessarten selber (Führungs-, Kern- und Supportprozesse)⁹ sind identisch mit denen in Bibliotheken (Management-, Kern- und Serviceprozesse).¹⁰ Allerdings sind die Bausteine nach speziell in Verwaltungen identifizierten Prozessen und Inhalten gestaltet.

Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit ist also, inwieweit die für die öffentliche Verwaltung entwickelte PICTURE-Methode in Bibliotheken anwendbar ist und welchen Gewinn sie für diese bietet.

Die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit speisen sich aus der Literaturrecherche und -auswertung. Zu Prozessmanagement und der PICTURE-Methode allgemein und in der Anwendung sind bereits einige Quellen vorhanden. Die Anwendbarkeit der PICTURE-Methode in Bibliotheken muss allerdings selbst erarbeitet und in der Praxis erprobt werden. Dazu eignet sich eine exemplarische Modellierung von Bibliotheksprozessen zur Bewertung der Vor- und Nachteile.

Zum Einstieg wird in Kapitel 2 das Thema Prozessmanagement erläutert. Dazu werden zunächst die meist genutzten klassischen Modellierungsnotationen, die Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) und die Business Process Model and Notation (BPMN) dargestellt und erklärt. Darauf folgend wird deren bisheriger Einsatz in Bibliotheken an einigen Beispielen ausgeführt und bewertet.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der PICTURE-Methode im Detail. Dazu werden die theoretischen Grundlagen zum Verständnis der Methode aufgebaut, die es für eine Analyse zur Anwendbarkeit in Bibliotheken braucht. Zunächst werden die Auslöser betrachtet, die zur Entwicklung einer eigenen Prozessmanagementmethode für die öffentliche Verwaltung geführt haben, anschließend werden die Methode und ihre Besonderheiten behandelt und analysiert.

Das vierte Kapitel untersucht nun, inwieweit die PICTURE-Methode auch in Bibliotheken anwendbar ist. Hierzu wird zunächst auf Grund der bereits gewonnenen Erkenntnisse eine

⁸ PICTURE Prozessmanagement (o.J.): Methode

⁹ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 30ff

¹⁰ Vgl. Jaksch, U. (2014): Auf dem Weg zur „Ausgezeichneten Bibliothek“, S. 82

allgemeine Prognose erstellt. Dazu werden die in Kapitel 3 behandelten Eigenschaften der PICTURE-Methode auf die bibliotheksspezifischen Prozesse hin abgewandelt. Anschließend werden bereits durchgeführte Anwendungen der PICTURE-Methode in anderen Organisationsformen als der öffentlichen Verwaltung untersucht. Die gewonnenen Erkenntnisse werden dann praktisch auf die Probe gestellt, durch eine Anwendung auf Bibliotheksprozesse.

Schließlich wird in Kapitel 5 ein Fazit zur Anwendbarkeit der PICTURE-Methode in Bibliotheken gezogen und ein Blick in die zukünftige Arbeit mit dieser Methode gewagt.

2 Prozessmanagement

Das Thema Prozessmanagement wird in der einschlägigen Fachliteratur vielfach besprochen. Dieses Kapitel soll dazu einen kurzen Einstieg geben. Dabei werden zunächst die wichtigsten Grundlagen und Begrifflichkeiten erklärt und die gängigsten Notations- und Modellierungssprachen erläutert. Anschließend werden einige aktuelle Beispiele zur Nutzung von Prozessmanagement in Bibliotheken vorgestellt.

2.1 Grundlagen und Begrifflichkeiten

Der Begriff Prozessmanagement beschreibt „planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit“¹¹ Neben dieser Definition gibt es in der Literatur viele weitere, ein oft genutztes Synonym ist Geschäftsprozessmanagement¹², in dieser Arbeit wird der Begriff Prozessmanagement genutzt. Prozesse haben „die Erreichung einer auf das Organisationsziel ausgerichteten Leistung zum Inhalt“.¹³ Sie sind „eine zielgerichtete, zeitlich-logische Abfolge von Aufgaben, die arbeitsteilig [...] unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien ausgeführt werden können.“¹⁴ Eine übliche Unterteilung der Prozesse erfolgt nach deren „Nähe zum Kerngeschäft des Unternehmens.“¹⁵ So lassen sich drei Arten von Prozessen unterscheiden: Kern-, Unterstützungs- und Steuerungsprozesse. Kernprozesse sind solche Prozesse, die entscheidend zur Wertschöpfung eines Unternehmens beitragen.¹⁶ Sie haben einen direkten Bezug zu den Dienstleistungen oder Produkten des Unternehmens.¹⁷ In

¹¹ Gaitanides, M. (1994): Prozeßmanagement, S. 3

¹² Vgl. Schmelzer, H.; Sesselmann, W. (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 4f

¹³ Kern, E. et al. (2012): Einführung, S. 2

¹⁴ Gadatsch, A. (2012): Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, S. 36

¹⁵ Vgl. ebd., S. 38

¹⁶ Vgl. Kern, E. et al. (2012): Einführung, S. 2

¹⁷ Vgl. Hartmann, T. (2012): Prozessmanagement für Dienstleistungen, S. 32

Bibliotheken sind das beispielsweise die Medienbereitstellung, Recherchedienste, Veranstaltungen und ähnliches. Unterstützungsprozesse helfen bei der Ausführung der Kernprozesse, ohne selber einen hohen Wert zu generieren. Sie decken „interne Kundenanforderungen [...] ab.“¹⁸ Ein klassisches Beispiel in Unternehmen sowie auch in Bibliotheken ist das Personalmanagement. Ohne die Koordinierung des Personals und deren Aufgaben, können die Kernprozesse wie Medienbereitstellung etc. nicht erfüllt werden. Steuerungsprozesse wiederum sind all die Prozesse, die zur Führung eines Unternehmens notwendig sind. Beispiele dazu wären die Festlegung einer langfristigen Unternehmensstrategie oder die Durchführung von Controlling.¹⁹

Um die Gesamtheit der in einem Unternehmen ablaufenden Prozesse überblicken zu können, ist die Erstellung einer Prozesslandkarte unerlässlich. Diese stellt die ablaufenden Prozesse inklusive der Teilprozesse dar und veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen den Prozessen. So werden Beziehungen und Schnittstellen zwischen Prozessen und beim Kontakt mit Kundinnen²⁰ oder externen Partnerinnen deutlich. An diesen möglichen Schwachstellen können Leistungsvereinbarungen getroffen werden, die einerseits Erwartungen klar definieren und andererseits dessen Erfüllungsgrad messen.²¹ Kundinnen eines Prozesses können intern und extern auftreten. Externe Kundinnen sind solche, die die Dienstleistungen und Produkte eines Unternehmens in Anspruch nehmen.²² In Bibliotheken sind dies die Nutzerinnen, die sich beispielsweise Medien oder Informationen beschaffen wollen. Interne Kundinnen sind Mitarbeitende, die Teilprozesse abnehmen müssen, um an ihrem eigenen Prozess arbeiten zu können.²³ Die Mitarbeitenden der Medienbearbeitung einer Bibliothek müssen auf die Ergebnisse ihrer Kolleginnen in der Erwerbung warten, um ihre Arbeit leisten zu können, und nach deren Vollendung ihre Ergebnisse wiederum weitergeben.

Die untenstehende Abbildung zeigt das allgemeine Grundmodell einer Prozesslandkarte. Sie verdeutlicht den Zusammenhang der drei Prozessarten untereinander und zeigt die Schnittstellen zwischen den Prozessen und den Kundinnen.

¹⁸ Knuppertz, T.; Feddern, U. (2011): Prozessorientierte Unternehmensführung, S. 83

¹⁹ Vgl. ebd., S. 82

²⁰ Gemeint sind stets beide Geschlechter. Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die Nennung beider Formen verzichtet.

²¹ Vgl. Schmelzer, H.; Sesselmann, W. (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 81f

²² Vgl. Feldbrügge, R.; Brecht-Hadraschek, B. (2008): Prozessmanagement leicht gemacht, S. 16

²³ Vgl. ebd., S. 17

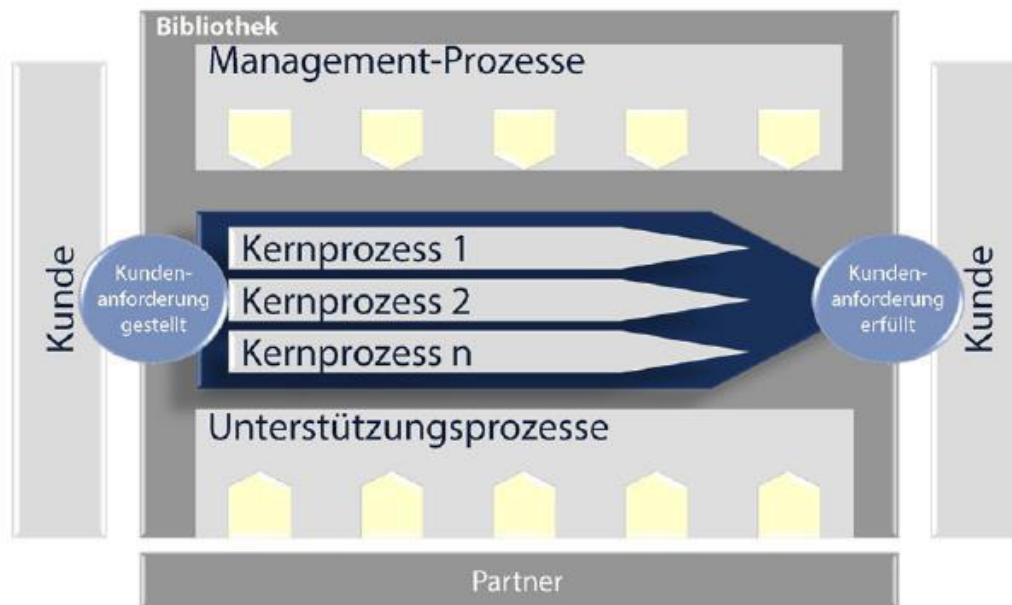


Abbildung 1: Generische Prozesslandkarte einer Organisation

Quelle: Vonhof, C.; Haas-Betzwieler, E. (2015): Vom Geschäftsgang zum Prozess, S. 29

Prozessmanagement kann aus verschiedenen Gründen in einem Unternehmen eingeführt werden. Als besonders relevant wird die Kundenzufriedenheit eingestuft.²⁴ So können durch die Beschäftigung mit den Prozessen die Bedürfnisse von Kundinnen besser identifiziert und erfüllt werden.²⁵ Durch ein effizientes Prozessmanagement steigt die Qualität der angebotenen Leistungen und somit die Zufriedenheit der Kundinnen. Qualität und deren Verbesserung ist der nächste große Antrieb. Durch optimierte Prozesse reduzieren sich Fehler und Verzögerungen.²⁶ Das Zeitmanagement wird durch die Reduktion der Durchlaufzeiten optimiert, was für die Kundinnen einen nicht unerheblichen Nutzen darstellt. Auch die Kosten eines Unternehmens lassen sich durch weniger Fehler und kürzere Prozesszeiten verringern.²⁷

Nur kontinuierlich verfolgtes und überarbeitetes Prozessmanagement bringt einen Mehrwert.²⁸ Es gibt eine Vielzahl von Modellen, die sich mit den Phasen des Prozessmanagements beschäftigen, die meisten Modelle folgen dem Prinzip *Plan-Do-Check-Act*.²⁹ Bei der genauen Ausgestaltung der Modelle kommt es darauf an, welche Ausrichtung und Zielvorstellungen das Modell verfolgt.³⁰

²⁴ Vgl. Kern et al. (2012): Einführung, S. 3

²⁵ Schallmo, D.; Brecht, L. (2014): Prozessinnovationen erfolgreich anwenden, S. 21

²⁶ Vgl. Feldbrügge, R.; Brecht-Hadraschek, B. (2008): Prozessmanagement leicht gemacht, S. 20

²⁷ Schallmo, D.; Brecht, L. (2014): Prozessinnovationen erfolgreich anwenden, S. 21

²⁸ Hartmann, T. (2012): Prozessmanagement für Dienstleistungen, S. 34

²⁹ Vgl. Deming, W.E. (1992): Out of the crisis, S. 88

³⁰ Vgl. Hartmann, T. (2012): Prozessmanagement für Dienstleistungen, S. 48

Stellvertretend soll hier das Vorgehensmodell von Becker beschrieben werden. Becker unterscheidet insgesamt sieben Phasen.



Abbildung 2: Vorgehensmodell von Becker

Quelle: Schallmo, D.; Brecht, L. (2014): Prozessinnovationen erfolgreich anwenden, S. 35

In der *Modellierungsvorbereitung* werden der Modellierungsgegenstand, die Modellierungsmethode und Modellierungswerkzeuge festgelegt. Diese erste Phase ist entscheidend, um den Erfolg der gesamten Prozessmodellierung zu gewährleisten. Bei der *Entwicklung einer Strategie und eines Ordnungsrahmens* werden die zu modellierenden Prozesse identifiziert und Prozessziele festgelegt. Der Ordnungsrahmen stellt die Zusammenhänge schematisch dar. Die *Modellierung und Analyse des Ist-Zustandes* ermöglicht einen kontemporären Blick auf die Prozessstrukturen und dient zur Identifizierung von Schwachstellen und Verbesserungspotentialen. Sie bildet zudem die Grundlage für den nächsten Schritt. Bei der *Soll-Modellierung und Prozessoptimierung* werden Verbesserungspotentiale erschlossen. Die Soll-Modellierung zeigt einerseits die Ausrichtung des Unternehmens und ist andererseits Basis für Workflowmanagement. Die Phase *Prozessorientierte Aufbauorganisation* dient der Entwicklung eines Konzeptes zur organisatorischen Umsetzung der Prozesse. Der Erfolg wird an den Kriterien Zeit, Kosten und Qualität gemessen. Die *Einführung der Neuorganisation* beinhaltet den Roll-Out des anhand der Soll-Modelle entwickelten neuen Konzeptes. Zur Akzeptanz der Neuerungen sollten Techniken des Change-Managements eingesetzt werden. Der letzte Schritt, das *Kontinuierliche Prozessmanagement*, betont die Relevanz von regelmäßiger Kontrolle der implementierten Prozesse, damit diese sich auch in einem veränderten Umfeld halten können.³¹

2.2 Klassische Methoden der Prozessmodellierung

Um Prozesse als grafische Modelle darzustellen, gibt es verschiedene Methoden. Zunächst sollte entschieden werden, nach welchen Kriterien man die Prozesse modellieren will. So können Prozesse nach ihrem Datenfluss, Kontrollfluss oder ihrer Objektorientierung dargestellt werden.³² Am gebräuchlichsten sind die kontrollflussorientierten Methoden der Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK) und die Business Process Modelling and Notation (BPMN), daher werden diese Methoden im Folgenden detaillierter erläutert. Die Entscheidung,

³¹ Vgl. Schallmo, D.; Brecht, L. (2014): Prozessinnovationen erfolgreich anwenden, S. 35f

³² Vgl. Gadatsch, A. (2012): Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, S. 57f.

welche Methode im praktischen Fall angewandt wird, sollte immer fallbezogen und zielorientiert getroffen werden.

2.2.1 Ereignisgesteuerte Prozessketten

Mit den Ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK) werden Arbeitsschritte eines Prozesses in der Reihenfolge ihrer Ausführung dargestellt.³³ Die Methode stammt aus den 1990er Jahren, wurde von August Wilhelm Scheer auf Grundlage von Petri-Netzen³⁴ entwickelt und im Laufe der Zeit durch neue Symbole und Semantik ergänzt. So entwickelte sich die EPK weiter zur erweiterten EPK, der eEPK, heute werden beide Begriffe synonym verwendet.³⁵ Die EPK ist eingebettet in das ARIS-Konzept, wobei ARIS für *Architektur integrierter Informationssysteme*³⁶ steht. Architekturmodelle sollen einen „ganzheitlichen Überblick“³⁷ über die festgehaltenen Informationen bieten und ermöglichen es, diese Informationen unter bestimmten Aspekten zu betrachten. Das ARIS-Konzept beinhaltet fünf Sichten: die Organisationssicht, die Funktionssicht, die Datensicht, die Leistungssicht und die Prozesssicht. Die Organisationssicht zeigt, welche Organisationseinheiten an einem Prozess beteiligt sind, die Funktionssicht beinhaltet die hierarchische Gliederung der Aktivitäten, in der Datensicht werden alle relevanten Informationen aufgezeigt. Die Leistungssicht benennt alle mit dem Prozess zusammenhängenden Funktionen und Unterfunktionen und die Prozesssicht vereint all diese Sichten.³⁸

Die EPK arbeitet mit den Basiselementen *Funktionen* und *Ereignisse*, die aneinander gereiht die Prozessabläufe visualisieren. Verbunden werden diese durch einen *Kontrollfluss*. Funktionen dürfen nur auf Ereignisse folgen und umgekehrt. Um Prozessvarianten oder gleichzeitig ablaufende Teilprozesse abzubilden, gibt es drei *Konnektoren*: *Und*, *inklusives Oder* und *exklusives Oder*. Eine Übersicht über die Basiselemente gibt die folgende Abbildung.

³³ Vgl. Krcmar, H. (2015): Informationsmanagement, S. 59

³⁴ Petri-Netze sind auch eine Methode des Prozessmanagements und stammen bereits aus den 1960er Jahren. Sie bestehen aus nur wenigen Modellelementen, werden in der Anwendung allerdings als sehr komplex angesehen. Zudem gibt es viele verschiedene Notationen, was eine effiziente Nutzung erschwert. Im Rahmen dieser Arbeit werden sie daher nicht weiter behandelt. Vgl. dazu Gadatsch, A. (2012): Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, S. 73f.

³⁵ Vgl. Becker, J.; et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 60f

³⁶ Vgl. ebd., S. 45

³⁷ Krcmar, H. (2015), Informationsmanagement, S. 101

³⁸ Vgl. Becker, J. et al. (2009): Geschäftsprozessmanagement, S. 45



Abbildung 3: Basiselemente der EPK

Quelle: Becker, J. et al (2009): Geschäftsprozessmanagement, S. 47

Das Element Ereignis repräsentiert das „Eingetretensein eines Zustandes“³⁹. Es löst entweder eine Funktion aus, oder stellt einen erreichten Zustand dar. Die EPK wird immer mit einem *Startereignis* begonnen, und mit einem *Endereignis* beendet.⁴⁰ Ereignisse sind passive Elemente der EPK. Eine Funktion stellt eine Tätigkeit oder Aktivität dar und ist ein aktives Element.⁴¹ Die Ereignisse und Funktionen werden zunächst durch den Kontrollfluss verbunden. Dazwischen stehen die Konnektoren, die den Kontrollfluss verbinden und lenken. Die Konnektoren haben dieselben Eigenschaften, wie Bibliothekare sie in Form der Booleschen Operatoren kennen.⁴² *Und* steht für a und b, *Inklusives Oder* meint entweder a oder b, oder a und b, und *Exklusives Oder* meint entweder a oder b, aber nicht beide. Um das Zusammenspiel dieser Elemente zu verdeutlichen, zeigt Abbildung 4 einen stark vereinfachten Prozess.

³⁹ Becker, J. et al. (2009): Geschäftsprozessmanagement, S. 47

⁴⁰ Vgl. ebd., S. 47

⁴¹ Vgl. Rosemann, M. et al. (2012): Vorbereitung der Prozessmodellierung, S. 67

⁴² Vgl. Franke, F. et al. (2010): Schlüsselkompetenzen, S. 43ff

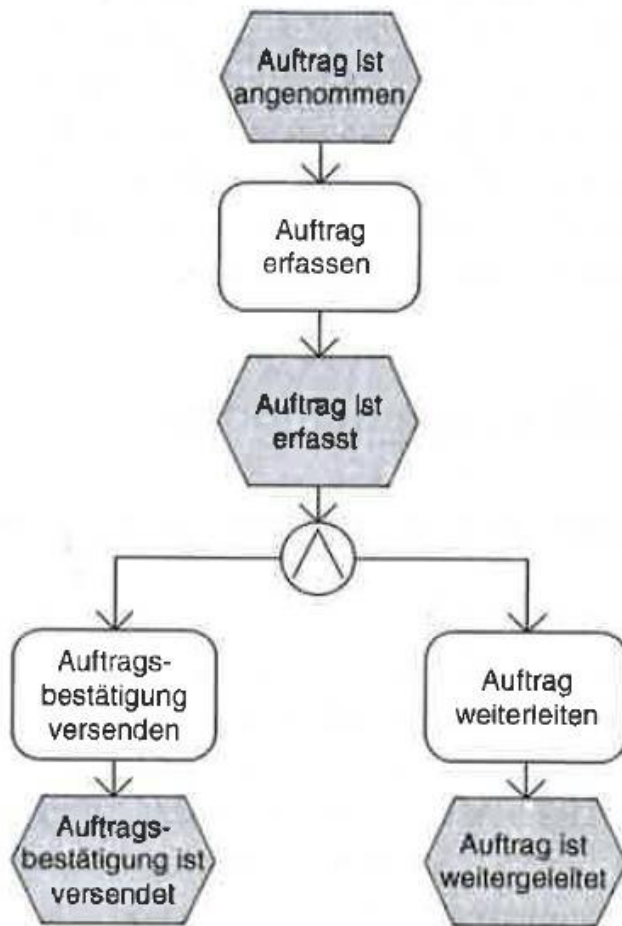


Abbildung 4: Einführendes EPK-Beispiel
 Quelle: Becker, J. et al. (2009): Geschäftsprozessmanagement, S. 44

Eine der Erweiterungen der EPK war die Einführung der *Teilprozesse*. Zu große und inhaltlich umfangreiche Prozesse werden in mehrere Teilprozesse untergliedert. Wichtig ist hierbei, dass das Endereignis des einen Teilprozesses das Starterereignis des folgenden Teilprozesses ist. Zudem wurden verschiedene Elemente erfasst, die an Funktionen gehängt werden können und weitere Informationen wie die entsprechende Organisationseinheit, externe Personen oder zugehörige Texte/Dokumente bezeichnen. Diese hinzugefügten Elemente sind in die verschiedenen Sichten der ARIS integriert.⁴³

Die EPK-Notation ist dank der stringenten und verhältnismäßig einfachen Strukturierung der Prozesse auch für Laien schnell verständlich. Die Erweiterungselemente erlauben es, verschiedene Aspekte eines Prozesses darzustellen. Mit der Hilfe verschiedener Software-Programme sind EPK-Modelle auch am Computer schnell modellierbar und somit zur Darstellung von Ist-Zuständen gut geeignet.⁴⁴ Letzteres ist allerdings auch eine Schwachstelle der EPK. Der „Fokus liegt auf [der] Dokumentation, nicht [der] Transformation“⁴⁵ der Prozesse,

⁴³ Vgl. Becker, J. et al. (2009): Geschäftsprozessmanagement, S. 49ff




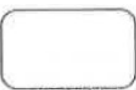
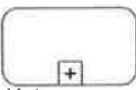





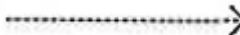
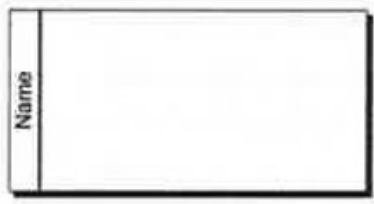
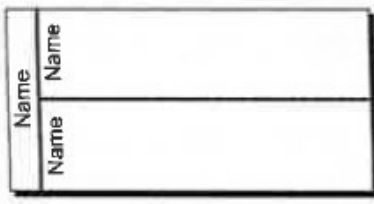
⁴⁴ Gadatsch, A. (2012): Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, S. 79

⁴⁵ Bäumer, C. (2013): Verbessern können Sie nur das, was Sie kennen, S. 22

was für ein erfolgreiches Wissens- und Prozessmanagement ausschlaggebend wäre. Zudem ist ein hoher Einarbeitungsaufwand in die Methode und Syntax von Nöten, um geeignete Modelle zu erarbeiten.⁴⁶

2.2.2 Business Process Modelling and Notation

Die Business Process Modelling and Notation (BPMN) ist eine weitere Methode zur Darstellung von Prozessen. 2004 wurde die Version 1.0 entwickelt⁴⁷, seit 2011 ist die Version 2.0 aktueller Standard.⁴⁸ Die Struktur der BPMN ähnelt der der EPK, es gibt aber wichtige Unterschiede. Auch die BPMN stellt Prozesse und Teilprozesse mit Modellierungselementen dar und Prozesse beginnen immer mit einem Startereignis und enden mit einem Endereignis. Zur Modellierung werden vier Gruppen von Elementen genutzt: Ablaufelemente, Verbindungselemente, Schwimmbahnelemente und Artefaktelemente.

Ablaufelemente		
Ereignis	Aktivität	Entscheidungspunkt
 Startereignis  Zwischenereignis  Endereignis	 Aktivität  Unterprozess	 XOR  UND  ODER
Verbindungselemente		
Sequenz- verbindung	Nachrichtenfluss	Verbindung
		
Schwimmbahnelemente		
Pool		Schwimmbahn
		

⁴⁶ Vgl. Ereik, K. et al. (2013): Geschäftsprozessoptimierung, S. 28

⁴⁷ Vgl. Becker, J. et al. (2009): Geschäftsprozessmanagement, S. 70

⁴⁸ Vgl. Heise online (2011): BPMN 2.0 für eine bessere Zusammenarbeit zwischen Fachabteilung und IT

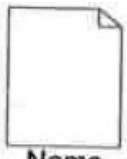

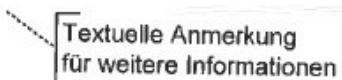
Artefaktelemente		
Datenobjekt	Gruppierung	Anmerkungen
 Name [Zustand]		 Textuelle Anmerkung für weitere Informationen

Abbildung 5: Elemente der BPMN

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, J. et al. (2009): Geschäftsprozessmanagement, S. 73ff

Die *Ablaufelemente* bestimmen den „zeitlichen und sachlogischen Ablauf der Aktivitäten“. ⁴⁹ In der BPMN gibt es das *Ereignis*, die *Aktivität* und *Entscheidungspunkte*. Bei den Ereignissen lässt sich zwischen dem Start-, dem End- und dem Zwischenereignis unterscheiden. Die Aktivitäten (analog zu den Funktionen in der EPK) können zu Unterprozessen verfeinert werden. Solche Unterprozesse sind grafisch durch ein Plus-Symbol gekennzeichnet, hinter dem sich ein weiteres Prozessmodell befindet. Die Entscheidungspunkte entsprechen den Konnektoren der EPK, *und*, *oder* und *exklusives oder*. ⁵⁰

Die *Verbindungselemente* der BPMN verbinden verschiedene Elemente miteinander. Es wird zwischen Sequenz-, Nachrichtenfluss- und anderen Verbindungen unterschieden. *Sequenzverbindungen* verbinden die eigentliche Abfolge von Elementen, der *Nachrichtenfluss* markiert den Austausch von Nachrichten und für alle weiteren Austauschvorgänge gibt es allgemeine *Verbindungen*. ⁵¹

Um auch organisatorisch getrennte Prozesse in einem Modell darzustellen, wird das Prozessmodell in sogenannte *Pools* und *Schwimmbahnen* unterteilt. Der Pool stellt den gesamten Prozess dar, innerhalb dessen die Aktivitäten stattfinden. Die Schwimmbahnen innerhalb des Pools bilden jeweils eine organisatorische Einheit. Die Ablaufelemente werden den entsprechenden Schwimmbahnen zugeordnet und durch Sequenzverbindungen miteinander verknüpft. Somit wird der Ablauf bei Prozessen mit mehreren organisatorischen Teilprozessen durch die Darstellung der einzelnen Schwimmbahnen und ihre Verbindungen deutlich. Die Sequenzverbindungen stellen dabei die Kommunikation innerhalb eines Pools dar, denn Nachrichtenflüsse erfolgen nur zwischen Pools, wo ansonsten keine Kommunikation möglich und nötig ist. ⁵²

⁴⁹ Becker, J. et al. (2009): Geschäftsprozessmanagement, S. 72

⁵⁰ Vgl. ebd., S. 73f

⁵¹ Vgl. ebd., S. 74f

⁵² Vgl. ebd., 75f

Die *Artefaktelemente* sind zusätzliche Elemente, die benötigt werden, um einen Prozess abzuwickeln. *Datenobjekte* sind hierbei die wichtigsten Elemente: Sie stellen alle Arten von Dokumenten und Informationen dar. *Gruppierungen* fassen Modellelemente zusammen, während *Anmerkungen* rein informativ sind und bei Bedarf für nähere Erläuterungen hinzugefügt werden können.⁵³

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch ein BPMN-Modell.

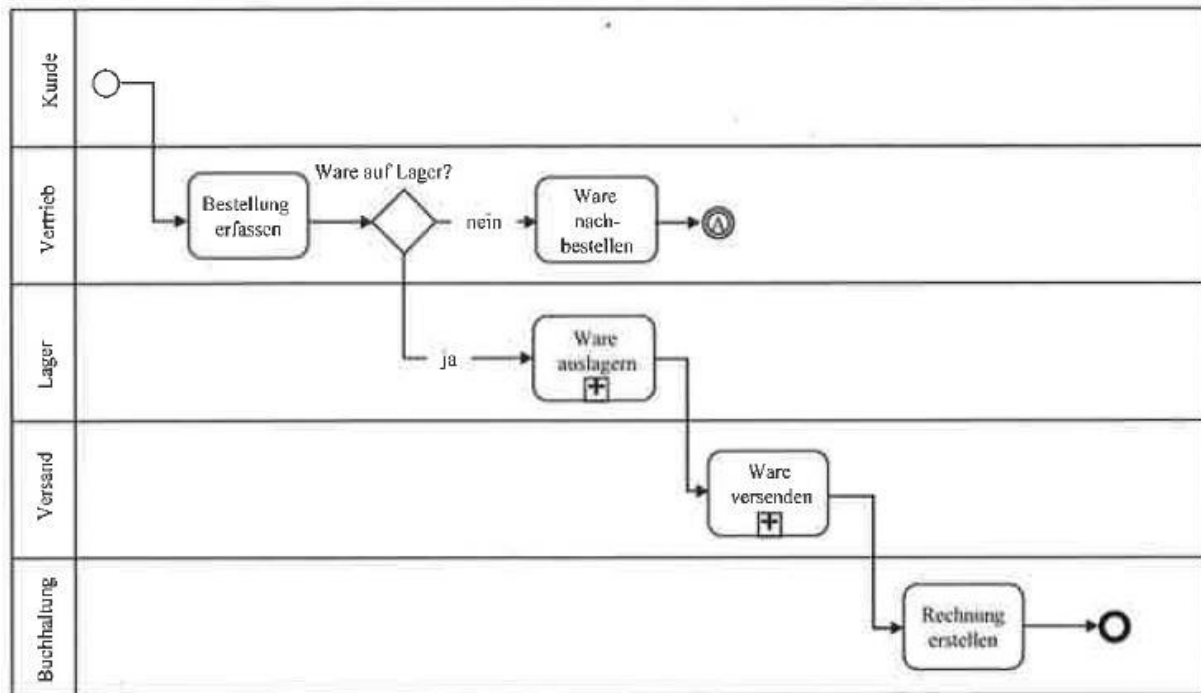


Abbildung 6: Einfaches BPMN-Modell

Quelle: Gadatsch, A. (2012): *Grundkurs Geschäftsprozessmanagement*, S. 88

Wie schon mit der EPK sind BPMN-Modelle leicht verständlich durch die klare Grundstruktur. Die Schwimmbahnen ermöglichen zudem die genaue Zuordnung von Verantwortlichkeiten sowohl innerhalb eines Prozesses, als auch prozessübergreifend. Die BPMN ist weit verbreitet, dadurch ist eine gute Vergleichbarkeit der Modelle auch zwischen Organisationen oder Unternehmen möglich. Allerdings ist die BPMN durch die hohe Anzahl an Elementen nur zeitaufwendig zu erlernen. Schwach strukturierte Prozesse, die durch einen hohen Grad an individualisierten Arbeitsabläufen gekennzeichnet sind⁵⁴, können mit der BPMN nur schwer dargestellt werden.⁵⁵

⁵³ Vgl. Becker, J. et al. (2009): *Geschäftsprozessmanagement*, S. 76f

⁵⁴ Vgl. Steinbrecher, W.; Müll-Schnurr, M. (2014): *Prozessorientierte Ablage*, S. 149

⁵⁵ Vgl. Ereik, K. et al. (2013): *Geschäftsprozessoptimierung*, S. 25

2.3 Prozessmanagement in Bibliotheken

Prozessmanagement wird bereits in einigen Bibliotheken angewandt. Das folgende Kapitel soll einen Überblick über die bisher verfolgten Ansätze bieten, ohne dabei Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Die vorgestellten Bibliotheken wurden zufällig unter denen ausgewählt, die eine umfangreiche Dokumentation ihrer Erfahrungen veröffentlichten.

Die Hochschulbibliothek Kaiserslautern begann 2017 mit der Einführung von Prozessmanagement als Teil eines hochschulweiten Qualitätsmanagements.⁵⁶ Die angestrebten Ziele sind eine Verstärkung der Kundenorientierung und Qualität, eine erweiterte Mitarbeiterorientierung und die Konzentration auf Prozessdenken statt funktionalem Abteilungsdenken. Die Vorbereitung erfolgte in Zusammenarbeit mit der hochschulinternen Stabsstelle für Qualität⁵⁷, externe Beratung wurde nicht hinzugezogen. Die Bibliothek erstellte zunächst eine Prozesslandkarte als Ordnungsrahmen, eine zeitliche Strategie wurde nur grob erarbeitet. Modelliert wurden zunächst nur die Kernprozesse, erst anschließend wurden die Steuerungs- und Unterstützungsprozesse betrachtet. Die Modellierung erfolgte durch die Software *Signavio*, mit der BPMN. Die vielen Symbole und die Darstellung in Schwimmbahnen wurden dabei von den Mitarbeitenden als besonders hilfreich empfunden. Die Dokumentation des Ist-Zustandes sowie die Optimierung der Prozesse stehen in Kaiserslautern gleichberechtigt nebeneinander.⁵⁸ Da die Hochschulbibliothek Kaiserslautern aus drei Standorten besteht, ist die Vereinheitlichung der Prozesse ein wichtiger Schritt, um Transparenz zu schaffen und den Service der Bibliothek zu optimieren. Zur Einführung der Neuorganisation wurden die Mitarbeitenden früh über anstehende Veränderungen informiert, um in das Projekt eingebunden zu sein. Die aufgenommenen Prozesse sind für jeden im Intranet einsehbar. Über Änderungen werden alle Mitarbeitenden direkt informiert.⁵⁹

Auch für die Staatsbibliothek zu Berlin begann die Thematik Prozessmanagement im Rahmen des Qualitätsmanagements. Motivationsfaktoren für die Staatsbibliothek, die Thematik anzugehen, waren zunächst die Einführung von Qualitätsmanagement, welches die Auseinandersetzung mit Prozessen fordert, und zudem die Auseinandersetzung mit den Veränderungen, die die Organisationsentwicklung und -optimierung mit sich bringt, wie beispielsweise eine verstärkte Technologisierung. 2013 wurde eine Arbeitsgruppe gegründet, die sich bis heute mit Prozessmanagement auseinandersetzt. Gestartet wurde das Thema zunächst als Pilotprojekt in der Zeitschriftenabteilung. Die Vorbereitung der Mitarbeitenden erfolgte durch Eigenstudium der gängigen Literatur.⁶⁰ Durch Sichtung von Dokumenten

⁵⁶ Vgl. Jentschke, M. (2017): Prozessmanagement in der Hochschulbibliothek Kaiserslautern, S. 72

⁵⁷ Vgl. ebd., S. 72

⁵⁸ Vgl. Straßer, M. (2018): Prozessmanagement in Bibliotheken [E-Mail]

⁵⁹ Vgl. Jentschke, M. (2017): Prozessmanagement in der Hochschulbibliothek Kaiserslautern, S. 72f

⁶⁰ Vgl. Vonhof, C.; Haas-Betzieser, E. (2015): Vom Geschäftsgang zum Prozess, S. 27

wurden die entscheidenden Kernprozesse der Abteilung definiert. Die Erhebung der Prozesse wurde mithilfe von Interviews der Mitarbeitenden ausgeführt. Zur Ist-Modellierung wurde die Software *Microsoft Visio* verwendet, auch diese nutzt Standardsymbole der Prozessmodellierung. Die Fülle an Symbolen wurde hier eher als hinderlich empfunden und daher verringert. Zur Analyse der Prozessmodelle wurden „Zweck und Vollzug der einzelnen Prozessschritte“⁶¹ hinterfragt. Die Soll-Modellierung wurde anhand der identifizierten Schwachstellen erarbeitet. Auch in der Staatsbibliothek wurde Wert auf ausführliche Information und Kommunikation gelegt, um die Änderungen publik zu machen. Die erhobenen Prozesse werden auch weiterhin regelmäßig evaluiert.⁶²

Die Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich wagte sich im Jahr 2010 im Zuge einer Reorganisationsstrategie zur verstärkten Konzentration auf Effizienzsteigerung an strategisches Prozessmanagement.⁶³ So sollten Schwachstellen und Potentiale besser erkannt werden, und durch das systematische Herangehen ein Kennzahlensystem erarbeitet werden. Zur Vorbereitung wurde eine Stelle zur Qualitätssicherung auf Hochschuleitungsebene geschaffen, um das Projekt zu begleiten. Die Mitarbeitenden entwarfen eine Prozessliste sowie eine Prozesslandkarte, die alle Prozesse der ETH abbilden. Die Modellierung erfolgte auch an der ETH mit *Microsoft Visio*, allerdings mit einer eigenen Notation, die sich an BPMN 2.0 orientiert. Microsoft Produkte sind an der ETH ohne zusätzliche Kosten verfügbar und zudem ähneln alle einander im Aufbau, was die Nutzung vereinfacht.⁶⁴ Die Beteiligten mussten nur in Fragen der Gestaltung von Prozessen geschult werden. Nach der Modellierung konnten alle Mitarbeitenden Verbesserungsvorschläge einbringen und Abweichungen vom Soll-Zustand deklarieren. Insgesamt wurden sechs strategische und 33 operative Ziele erarbeitet. Zur Einführung der Veränderungen wurde ein straffer Zeitplan erstellt, die verschiedenen Maßnahmen wurden den Mitarbeitenden sukzessive mitgeteilt. Die erarbeiteten Modelle sind im Intranet für alle Mitarbeitenden verfügbar. Die Bibliothek hat ein eigenes Prozessbüro, welches kontinuierlich an der Pflege und Weiterentwicklung arbeitet.⁶⁵

Die hier genannten Beispiele stehen exemplarisch für bisherige Ansätze, Prozessmanagement in Bibliotheken einzusetzen. Bei der Analyse der vorhandenen Literatur (auch der, der hier nicht vorgestellten Beispiele) zeigt sich, dass sich diese Ansätze vor allem in der Vorbereitung und der strategischen Planung stark unterscheiden. Die Umsetzung folgt meist denselben Richtlinien. Eine deutliche Gemeinsamkeit ist die Nutzung von BPMN oder Varianten davon als Modellierungsnotation. Als Gründe hierfür werden vor allem die leichte

⁶¹ Vgl. Vonhof, C.; Haas-Betz Wieser, E. (2015): Vom Geschäftsgang zum Prozess, S. 27

⁶² Vgl. ebd., S. 31

⁶³ Vgl. Kirstein, A.; Littau, L. (2011): Einführung eines Prozessmanagements an der ETH-Bibliothek Zürich, S. 157

⁶⁴ Vgl. ebd., S. 165

⁶⁵ Vgl. Kirstein, A.; Moser, F. (2015): Erfolg hat Methode, S. 487ff

Erlernbarkeit und die weite Verbreitung genannt. Durch den Verzicht der meisten Bibliotheken auf externe Beratung, kann sich allerdings die Frage gestellt werden, ob die erarbeiteten Modelle effizienter gestaltet hätten werden können, wäre eine solche in Anspruch genommen worden. Kann die Anwendung der PICTURE-Methode hier einen Gewinn bringen? Immerhin wirbt diese mit einer „Verstehens-Garantie“⁶⁶ ohne langwierige Einarbeitung, die intuitiv Ergebnisse hervorbringt. Aber welche Anpassungen müssten die Methode und vor allem die Bausteine durchlaufen, um Bibliotheks-Prozesse darstellen zu können? Diese Fragestellungen werden im vierten Kapitel aufgegriffen und zu lösen versucht.

3 Die PICTURE-Methode

Die PICTURE-Methode wurde von Dr. Lars Algermissen und Dr. Thorsten Falk in Zusammenarbeit mit der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und dem European Research Center for Information Systems (ERCIS) entwickelt.⁶⁷ Sie stützt sich auf 24+1 Bausteine, mithilfe derer verwaltungstypische Prozesse abgebildet werden können.

In diesem Kapitel wird die Notwendigkeit der Entwicklung einer Prozessmodellierungsmethode eigens für die öffentliche Verwaltung erörtert und anschließend die Funktionalität und die Besonderheiten der PICTURE-Methode beschrieben.

Die Ausführungen des folgenden Kapitels geben im Wesentlichen die Inhalte des Standardwerkes zur PICTURE-Methode wieder.

3.1 Methode

Die PICTURE-Methode wurde entwickelt, um speziell die Tätigkeiten der öffentlichen Verwaltung darzustellen. Allgemein gültige Methoden des Prozessmanagements können diese Besonderheiten nicht befriedigend abbilden und haben zudem den Nachteil, nicht auf das jeweilige „Projektziel“⁶⁸ angepasst werden zu können. Die PICTURE-Methode entstand in Zusammenarbeit von Vertretern öffentlicher Verwaltungen und geht auf eben diese Besonderheiten ein. Diese Spezifizierungen der Modellierungsmethode beansprucht eine Reihe an besonderen Anforderungen, eröffnet aber auch Chancen für eine effiziente Ressourcenoptimierung.⁶⁹

Verwaltungsprozesse zeichnen sich durch eine hohe Heterogenität der Prozesse und eine große Anzahl unterschiedlicher Produkte aus. Um diese zu überblicken, ist eine effiziente

⁶⁶ Picture-GmbH (o.J.): Methode

⁶⁷ Vgl. Ebd., Methode

⁶⁸ Becker, J. et al. (2007) Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 86

⁶⁹ Vgl. ebd., S. 79

Erfassung bei möglichst geringem Aufwand anzustreben. Trotz der inhaltlichen Heterogenität laufen viele Prozesse in Verwaltungen strukturell ähnlich ab und weisen oft die gleichen Schwachstellen auf. Um diese leichter herauszufiltern und abzustellen, ist eine Vergleichbarkeit der Modelle nützlich. Zudem laufen Verwaltungsprozesse oft über mehrere Instanzen und Ämter, was eine ganzheitliche Betrachtung der Prozessmodelle erfordert. Dieser Herausforderungen nimmt sich die PICTURE-Methode an und versucht, diese zu lösen.⁷⁰

Eine spezielle Prozessmodellierungsmethode für öffentliche Verwaltungen bietet aber auch Chancen. Verwaltungsprozesse laufen trotz ihrer inhaltlichen Heterogenität methodisch ähnlich ab. Zudem folgen alle Prozesse den „Prinzipien der Schriftgutverwaltung und der Vorgangsbearbeitung“.⁷¹ Durch diese gleichartigen Strukturen lassen sich die Vorgänge gut standardisieren. Außerdem bietet die PICTURE-Methode einen vorgefertigten Produktkatalog, anhand dessen die Prozesse abgegrenzt werden können.⁷² Auf all die genannten Besonderheiten geht die PICTURE-Methode ein und ist den klassischen Methoden wie der EPK oder der BPMN im Einsatz in öffentlichen Verwaltungen gegenüber im Vorteil.⁷³

3.2 Prozessbausteine

Die PICTURE-Methode stützt sich auf die Modellierung von Prozessen mithilfe von 24+1 Prozessbausteinen. Die Bausteine stellen jeweils eine „in vielen Verwaltungen wiederkehrende Aufgabe bzw. Funktion“ dar.⁷⁴ Diese Aufgaben oder Funktionen sind in den Bausteinen allerdings stark abstrahiert, eine tiefere Beschreibung erfolgt erst in einem zweiten Schritt nach der Modellierung. So sind die Modelle einfach und ohne viel Aufwand zu modellieren. Durch das einfache Aneinanderreihen der Bausteine ist keine lange Einarbeitung in Prozessnotationen nötig. Durch die limitierte Anzahl der Bausteine ist der Abstraktionsgrad des Modells von vorne herein begrenzt. Dadurch ist der Aufbau der Modelle ähnlich, was Vergleiche zwischen verschiedenen Modellen erleichtert.

Die folgende Abbildung zeigt die 24+1 Bausteine. Der Baustein *Spezielle Tätigkeit* durchführen wird dabei als eine Art Joker gehandhabt.

⁷⁰ Vgl. Becker, J. et al. (2007) Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 79ff

⁷¹ Ebd., S. 81

⁷² Der Produktkatalog wird in Kapitel 3.5.3 vertieft.

⁷³ Vgl. Becker, J. et al. (2007) Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 82

⁷⁴ Ebd., S. 98

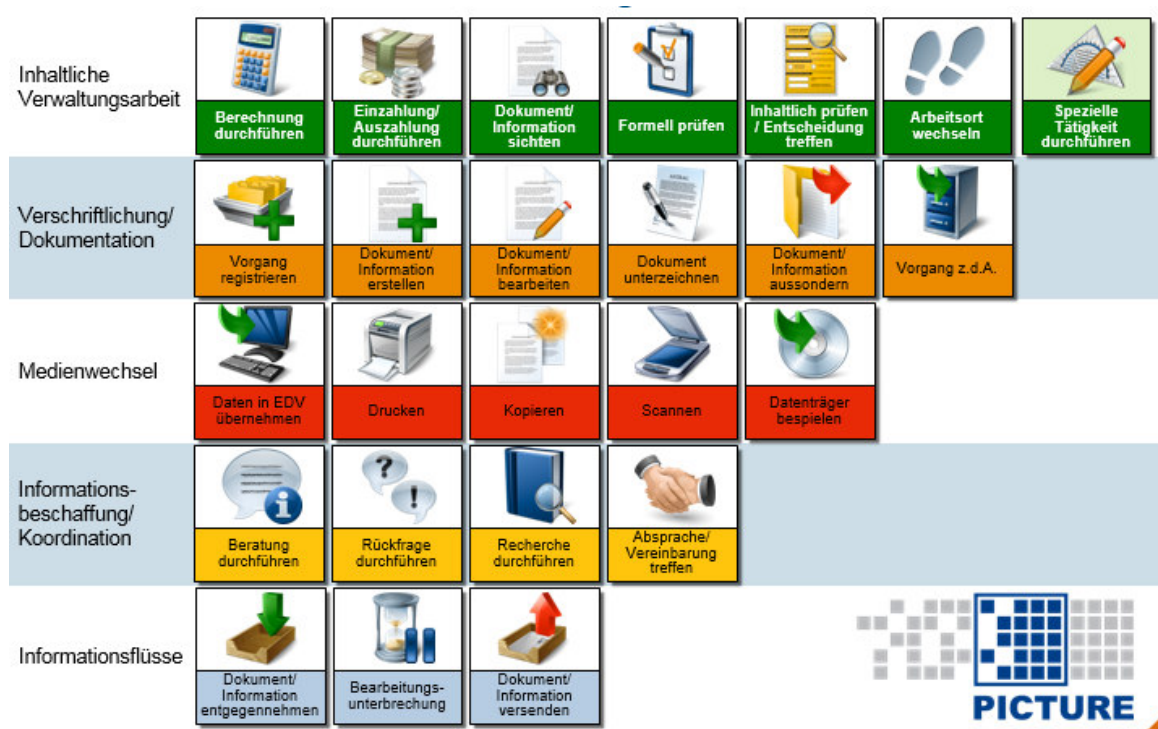


Abbildung 7: 24+1 Prozessbausteine der PICTURE-Methode
Quelle: Schwall, J. (2014b): ProMISe, S. 1

Die Entwicklung der PICTURE-Methode und die Festlegung auf die 24+1 Bausteine erfolgte durch verschiedene Werkzeuge. Zunächst analysierten die Entwickler eigene und fremde Prozessmodelle aus Städten und Kommunen, wobei die Modellierung der fremden Modelle mithilfe der EPK erfolgte. Des Weiteren wurde Literatur zu Prozessmodellierung und Vorgangsbearbeitung untersucht. Workshops und Experteninterviews mit Fachexperten aus der öffentlichen Verwaltung halfen bei der Erstellung der ersten Bausteine. Diese wurden durch Interviews und geführte Modellierungsprojekte getestet und deren Eignung evaluiert.⁷⁵ Von der ersten Veröffentlichung der Bausteine bis heute gab es einige Anpassungen. So gab es beispielsweise 2007 in der Sparte *Informationsflüsse* noch die Bausteine *Dokument/Information weiterleiten* und *Dokument/Information geht aus*.⁷⁶ Diese wurden zusammengefasst zu einem Baustein *Dokument/Information versenden*. Ob dies intern geschieht (*weiterleiten*) oder extern verschickt wird (*geht aus*) wird erst in einem nächsten Schritt beschrieben. Diese Zusammenfassung spart dem Modellierer Bausteine und führt wiederum zu einer einfacheren Modellierung.

Die Bausteine bestehen neben der abstrahierten Aufgaben-, beziehungsweise Funktionsbeschreibung, also dem Namen, aus einer Beschreibung und Attributen, mit denen der jeweilige Baustein näher erläutert wird. Das Muster für einen PICTURE-Baustein wird in folgender Abbildung dargestellt:

⁷⁵ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 103

⁷⁶ Vgl. ebd., S. 106f

abschätzen zu können, welche Informationen erforderlich sind, muss im Vorfeld der Zweck, der mit der Modellierung erreicht werden soll, festgelegt werden. Dies können zum Beispiel die Festlegung von Projektzielen oder die Definition von möglichen Analysen der Modelle sein.⁷⁸

Der letzte Bereich des Bausteins, die Modellbeziehungen, zeigt die Verknüpfung zu den anderen Modellsichten an. Die Modellsichten werden im folgenden Kapitel näher erläutert.

Eine vollständige Übersicht aller 24+1 Prozessbausteine mit Beschreibung findet sich im Anhang.

3.3 Modellsichten

Die PICTURE-Methode bietet die Möglichkeit, Prozesse von verschiedenen Blickwinkeln aus zu betrachten, ähnlich wie das ARIS-Konzept. So können genau die für den Anwendenden relevanten Aspekte und Informationen ausgewählt werden. Die PICTURE-Methode bietet vier, statt der gewohnten fünf Sichten an:

- Organisationssicht (wer führt was aus?)
- Ressourcensicht (womit wird was ausgeführt)
- Geschäftsobjektsicht (was wird verarbeitet/produziert?)
- Prozesssicht (wie wird was ausgeführt?)⁷⁹

Die Verringerung der Sichten trägt zu einer Verringerung der Modellkomplexität bei. Die folgende Abbildung zeigt das Zusammenspiel der vier Sichten.

⁷⁸ Vgl. Becker, J. et al. (2007) Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 134f

⁷⁹ Vgl. ebd., S. 87

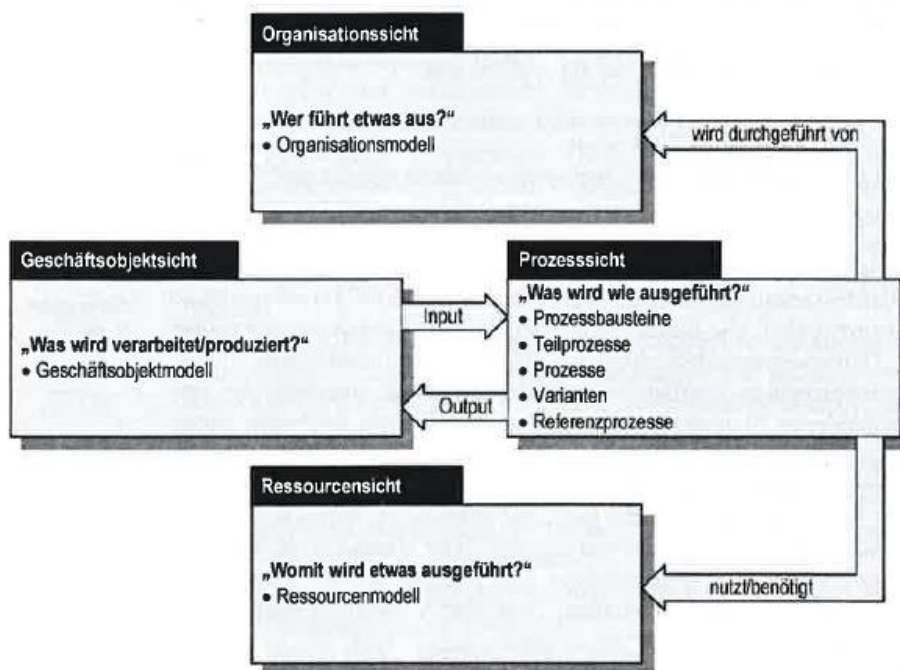


Abbildung 9: Sichten der PICTURE-Methode und deren Zusammenhang
 Quelle: Becker, J. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 88

Die *Organisationssicht* zeigt die verschiedenen Elemente der Aufbauorganisation der öffentlichen Verwaltungen, die an einem Prozess beteiligt sind oder sein könnten. In der öffentlichen Verwaltung wurden folgende Elemente ermittelt: Organisationseinheit, Stelle, Stellenbesetzung und Gremium.⁸⁰ Die Organisationseinheiten werden nach ihrer hierarchischen Ordnung abgebildet. Wie detailliert diese Abbildung ist, sollte je nach Anwendungsfall entschieden werden. Wichtig ist, dass klar erkennbar ist, *wer* was ausführt und *wer* verantwortlich ist.⁸¹

Das *Ressourcenmodell* stellt „die technologischen Hilfsmittel, notwendiges Wissen und Sekundärinformationen und besondere Qualifikationen“⁸² dar, die zur Bearbeitung eines Prozesses genutzt werden. Die identifizierten Ressourcen sind in der PICTURE-Methode als hierarchisch aufgebauter Katalog bereits angelegt, können aber je nach Bedarf angepasst und erweitert werden. Der Ressourcenkatalog unterscheidet zwischen Informationstechnologie, Wissen/Information und Qualifikation. Die einzelnen Ressourcen werden in den Katalog eingehängt.

Das *Geschäftsobjektmodell* wiederum beinhaltet all das, was in den Prozessen verarbeitet oder produziert wird. In Verwaltungen sind das hauptsächlich Informationen, in wenigen Fällen

⁸⁰ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 164

⁸¹ Vgl. ebd., S. 165

⁸² Ebd., S. 169

auch Materielles, wie Geldein- oder -auszahlungen.⁸³ Jeder Prozess erzeugt ein spezielles Endergebnis, ein Produkt.⁸⁴ Diese Produkte sind die Geschäftsobjekte, anhand derer die Prozesse systematisiert werden. Produkte von Verwaltungsprozessen sind beispielsweise Baugenehmigungsbescheide oder Anwohnerparkausweise. Gelegentlich entstehen in Prozessen Zwischenprodukte wie Stellungnahmen oder Gutachten, auch diese sollten in das Geschäftsobjektmodell aufgenommen werden.⁸⁵

Die *Prozesssicht* ist das Kernstück der Prozessmodellierung und zeigt die tatsächlichen Aktivitäten an. Sie stellt die Prozessbausteine, Prozesse, Teilprozesse und Varianten dar und integriert gleichzeitig die anderen Sichten, da auch das *wer*, *womit* und *was* dokumentiert wird.⁸⁶ Die einzelnen Elemente der Prozesssicht werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

3.4 Prozesse, Teilprozesse und Ablaufbeschreibungen

Bevor die Prozessmodellierung richtig beginnen kann, muss genau festgelegt werden, *was* modelliert werden soll. Dazu muss zunächst definiert werden, was unter einem *Prozess* verstanden wird, und wie fein dieser weiter in *Teilprozesse* zerlegt werden soll. Die PICTURE-Methode definiert *Prozesse* als den Gesamtprozess, der aus mehreren aneinander gereihten Teilprozessen besteht. *Teilprozesse* sind eine Kette von Prozessbausteinen, welche zusammen eine Aufgabe oder Tätigkeit beschreiben.

Der Begriff *Prozess* wurde bereits im Kapitel 2.1 kurz erläutert. Die PICTURE-Methode beschreibt Verwaltungsprozesse, also solche, die typische Verwaltungsaufgaben darstellen. Die zu beschreibenden Prozesse sollten klar benannt werden, „sowohl [mit] eine[m] Verrichtungsobjekt (z.B. „Reisepass“) als auch [mit] eine[r] Verrichtung (z.B. „Verlängerung durchführen“).“⁸⁷ Die Prozesse werden, ähnlich wie die einzelnen Bausteine, mit Attributen näher beschrieben. Attribute von Prozessen sind beispielsweise der Name des Prozesses, eine Beschreibung, Fallzahlen, die Benennung eines Verantwortlichen und die Festlegung, um welche Art von Prozess es sich handelt.

Die Prozesse werden durch die Teilprozesse einstufig vertikal gegliedert. Tiefer werden die Prozesse nicht gestuft, um die Balance zwischen Modellierungsaufwand und Modellierungstiefe zu halten. Teilprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie meistens vollständig innerhalb einer Organisationseinheit stattfinden, oder eine „fachlich abgrenzbare

⁸³ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 173

⁸⁴ Siehe dazu Kapitel 3.5.3

⁸⁵ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 173

⁸⁶ Vgl. ebd., S. 87f

⁸⁷ Ebd., S. 141

Aufgabe⁸⁸ erfüllen. Dadurch bleibt der Kreis betroffener Personen oder Stellen übersichtlich und die Modellierung wird vereinfacht. Inhaltlich besteht ein Teilprozess aus einer Aneinanderreihung der Prozessbausteine, die so die einzelnen Arbeitsschritte wiedergeben. Ob die Abläufe später tatsächlich in der angegebenen Reihenfolge abgearbeitet werden, oder ob hierbei variiert wird (wenn möglich), ist für die Modellierung irrelevant. Das ist einer der Unterschiede zu den klassischen Methoden der Prozessmodellierung. Varianten eines Arbeitsablaufs können erfasst werden, empfohlen wird dies allerdings nur, wenn diese zusätzliche Modellierung einen Mehrwert birgt. Wichtig ist, dass alle erforderlichen Bausteine erfasst wurden, wobei grundsätzlich schon die Standardreihenfolge modelliert werden sollte. Der Fokus liegt jedoch auf der Dokumentation der Inhalte.⁸⁹

Auch die Teilprozesse besitzen eigene Attribute, die zur genaueren Beschreibung dienen. Sie beschreiben spezielle Eigenschaften und können den Teilprozessen angepasst werden. Attribute für Teilprozesse können, neben dem Namen und der Beschreibung, Eigenschaften wie Fallzahlen, Verantwortliche oder Durchlaufzeiten sein.⁹⁰

Jeder Teilprozess wird durch den Baustein *Dokument/Information geht ein* aktiv angestoßen. Dieser Baustein steht immer zu Beginn eines neuen Teilprozesses. Daneben gibt es eine Reihe von Bausteinen, die eine Schnittstelle bilden können zu einem anderen Teilprozess in einer anderen Organisationseinheit. Diese Schnittstellen-Bausteine „leiten Informationen, Dokumente oder Anfragen [...] weiter.“⁹¹ Der nachfolgende Teilprozess kann dann, wenn relevant, als eigenständiges Modell angelegt werden. Die Schnittstellenbausteine sind: *Dokument/Information versenden*, *Rückfrage durchführen* und *Absprache/Vereinbarung treffen*. Der Baustein *Dokument/Information versenden* stellt zudem immer den letzten Schritt eines Teilprozesses dar.⁹²

Wie werden Prozesse und Teilprozesse nun konkret dargestellt?

⁸⁸ Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung., S. 138

⁸⁹ Vgl. ebd., S. 138f

⁹⁰ Vgl. ebd., S. 140f

⁹¹ Ebd., S. 139

⁹² Vgl. ebd., S. 137ff

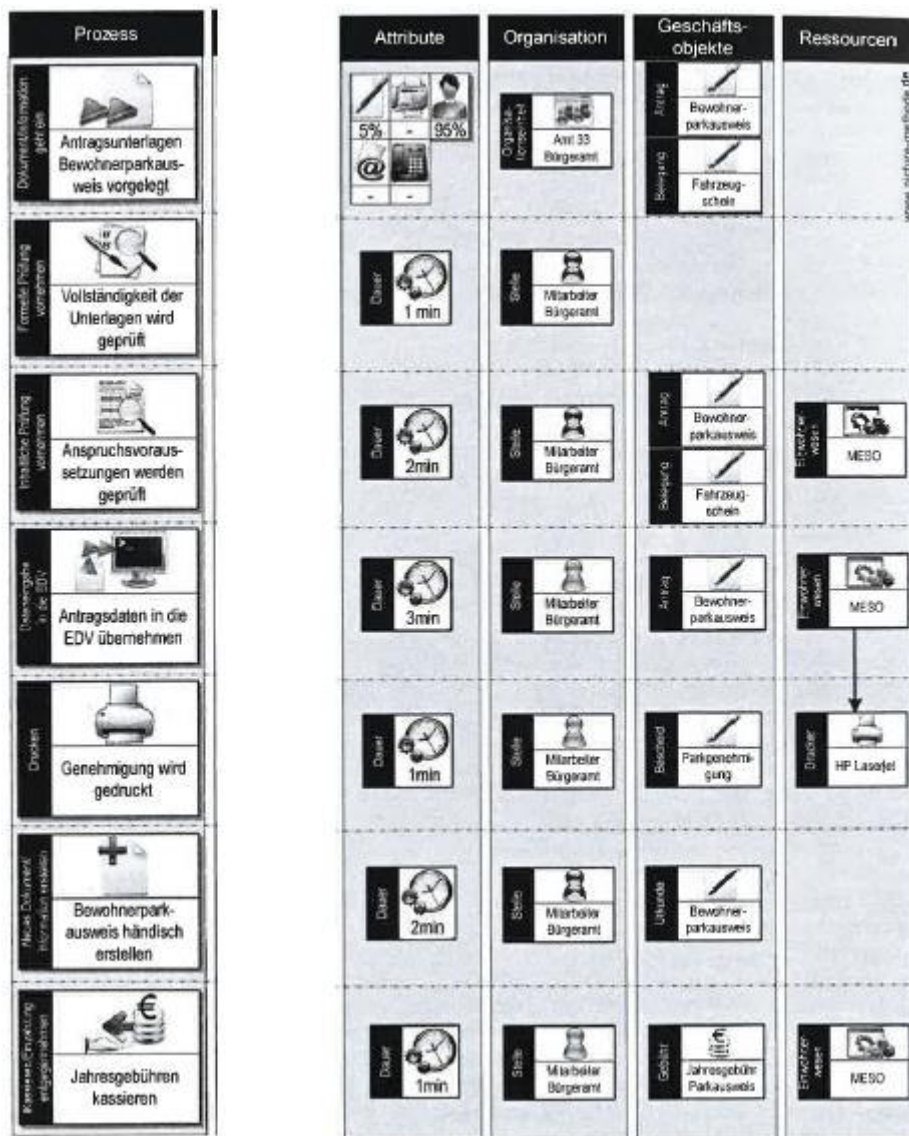


Abbildung 10: Beispielprozess "Ausstellung Bewohnerparkausweis" mit Attributen
 Quelle: Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 94

Die obenstehende Abbildung zeigt beispielhaft einen mit den PICTURE-Bausteinen modellierten Prozess. Man erkennt, dass die Bausteine ohne Konnektoren aneinander gereiht die Arbeitsschritte einer Tätigkeit darstellen. Die Attribute auf der rechten Seite geben detaillierte Informationen zu Durchlaufzeiten und den Eingangskanälen. Zudem werden die beteiligten Organisationseinheiten, die zu bearbeitenden Geschäftsobjekte und die benötigten Ressourcen benannt.

Die in Kapitel 2.2 vorgestellten klassischen Methoden der Prozessmodellierung verwenden zur Darstellung eines Kontrollflusses Elemente wie logische Konnektoren, die den Weg der Arbeitsschritte wiedergeben. Die Verwendung dieser Konnektoren erlaubt zwar eine sehr exakte Darstellung, ist in der Anwendung allerdings kompliziert. Der klassische Ansatz der PICTURE-Methode legt den Schwerpunkt auf die Einfachheit und Anwendbarkeit der Modelle und verzichtet auf diese Konnektoren. Teilprozesse werden nur als Aneinanderreihung von

Bausteinen dargestellt. Bei der Darstellung von Verwaltungsprozessen ergibt sich zudem folgende Besonderheit: Verwaltungsprozesse haben einen größeren Ermessensspielraum bei der Ausführung, was einen strikt festgelegten Ablauf der Arbeitsschritte nicht notwendig und aufgrund der schwer erfassbaren Entscheidungsparameter auch nicht möglich macht. Alternative Abläufe können erfasst werden, allerdings sollte dies nur geschehen, wenn diese relevant sind.⁹³

Prozesse, die zwar dasselbe Ergebnis hervorbringen, zu deren Erfüllung aber unterschiedliche Arbeitsschritte erforderlich sind, werden als Varianten dargestellt. Die untenstehende Abbildung zeigt die Bildung einer Variante eines Teilprozesses.

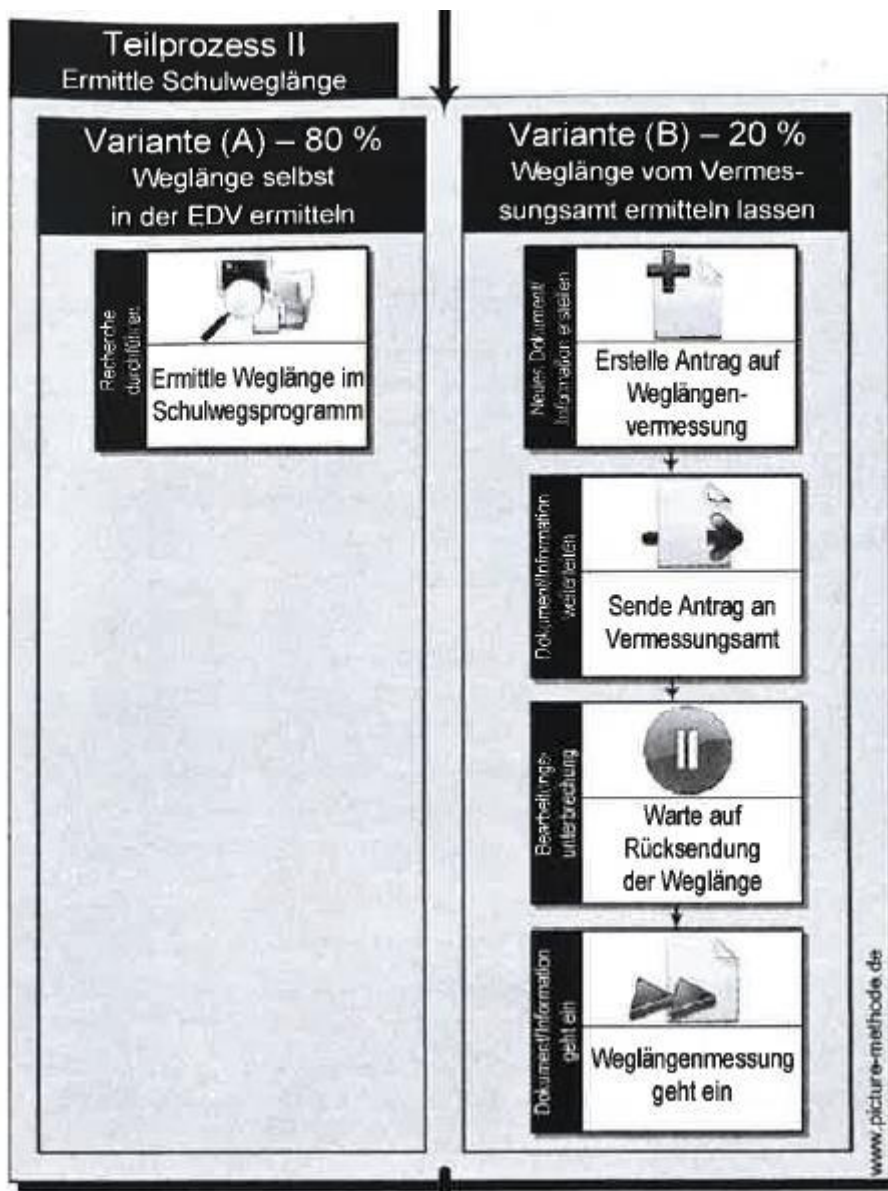


Abbildung 11: Auszug des Prozesses "Schülerfahrtkostenerstattung" - Darstellung von Teilprozessvarianten
Quelle: Becker, J. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 149

⁹³ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 136

Der Teilprozess *Ermittle Schulweglänge* ist in beiden Varianten A und B gleich, die Arbeitsschritte unterscheiden sich jedoch. In der Variante A ist die Länge des Schulwegs über ein Programm ermittelbar und erfordert somit nur den Baustein *Recherche durchführen*. In Variante B muss diese Schulweglänge von einer externen Instanz ermittelt werden. Dazu muss ein Antrag gestellt und versendet werden. Erst nach Eingang der Ergebnisse kann der Prozess beendet werden. Anders als in den klassischen Methoden der Prozessmodellierung werden die Unterschiede nicht durch Verzweigungen dargestellt, sondern als eigene Teilprozessvariante. Die Häufigkeit des Auftretens der einzelnen Varianten sollte als Orientierungsmittel angegeben werden. Beide Varianten stehen gleichberechtigt nebeneinander. Die Modellierung der Varianten sollte allerdings nur dann erfolgen, wenn tatsächlich ein Unterschied in den genutzten Bausteinen besteht. Wenn nur deren Reihenfolge anders ist, ist keine Variantenmodellierung notwendig. Zudem sollte die Variante tatsächlich mit einer relativen Häufigkeit auftreten, damit sich der Aufwand der Modellierung lohnt.⁹⁴

Seit Juli 2015 ist eine Erweiterung der klassischen PICTURE-Methode verfügbar. Diese verbindet die PICTURE-Bausteine mit den Elementen der BPMN. Diese Erweiterung ermöglicht die Kombination der einfachen Systematik der PICTURE-Methode mit den international bekannten und vergleichbaren Standard BPMN.⁹⁵

Die Modellierung von Teilprozessen erfolgt weiterhin über die Bausteine, diese werden aber durch BPMN-Konnektoren miteinander verbunden. Zudem erfolgt die Darstellung der Prozesse mit Schwimmbahnen. Die Bausteine *Dokument/Information versenden* und *Dokument/Information weiterleiten* als Start- und Endereignis werden durch eigene Start- und Endpunkte ohne Bausteincharakter ersetzt.

⁹⁴ Vgl. Becker, J. et al. (2007) Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 149f

⁹⁵ Vgl. Picture-GmbH (o.J.): Aktuelles

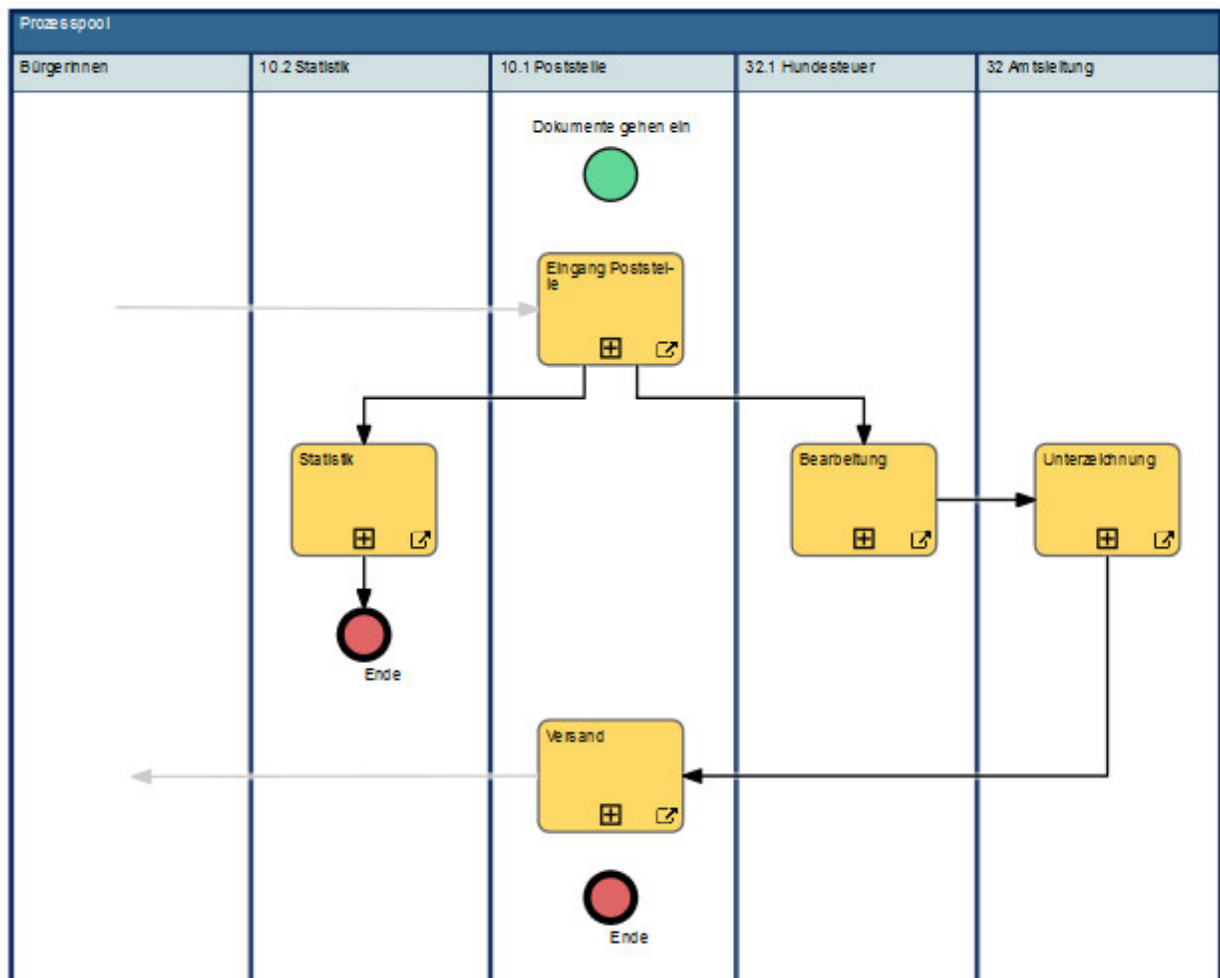


Abbildung 12: Darstellung des Prozesses Hundesteuer anmelden
Quelle: eigene Darstellung

Die obenstehende Abbildung zeigt den Prozess *Hundesteuer anmelden*.⁹⁶ Die einzelnen Teilprozesse sind nur als unspezifische Piktogramme dargestellt. Die Teilprozesse werden erst angezeigt, wenn die Piktogramme geöffnet werden. Die Schwimmbahnen zeigen an, welche Organisationseinheit welchen Teilprozess bearbeitet. Die Pfeile zeigen den oder die Wege, die die Teilprozesse nehmen. Auch die Ereignisse Start und Ende wurden übernommen.

In der Aufschlüsselung der Prozesse wird der Unterschied zur Darstellung bei der klassischen PICTURE-Methode noch deutlicher. Die folgende Abbildung zeigt den Teilprozess *Bearbeitung* innerhalb des Prozesses *Hundesteuer anmelden*.

⁹⁶ Die Abbildungen zu diesem Abschnitt wurden mit den PICTURE-Prozessplattform von der Autorin modelliert. Die PICTURE-Prozessplattform ist eine Modellierungssoftware der PICTURE-GmbH. Im Rahmen dieser Arbeit wird auf diese allerdings nicht weiter eingegangen.

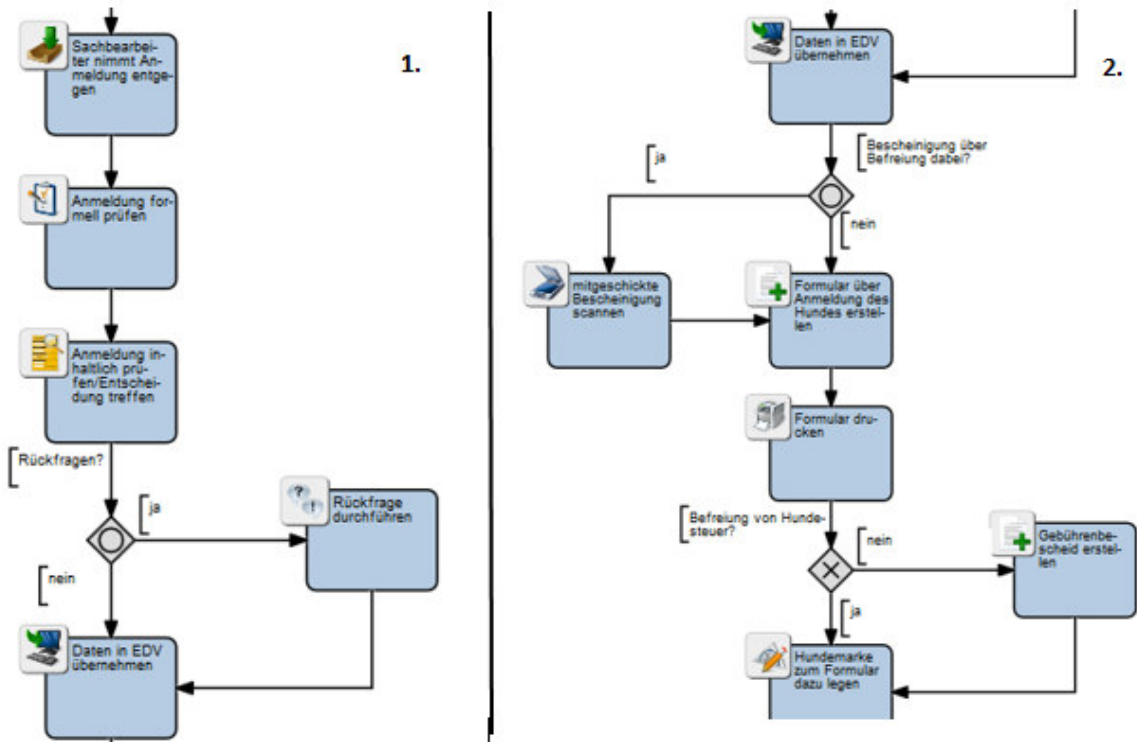


Abbildung 13: PICTURE-BPMN Modell: Teilprozess Bearbeitung
Quelle: eigene Darstellung

Nicht in der Abbildung enthalten sind aus Platzgründen das Start- und Endereignis, sowie die letzten Schritte inklusive des Bausteins *Dokument/Information weiterleiten*. Wie schon in der klassischen PICTURE-Modellierung bilden die Bausteine immer noch das Herzstück des Modells. Statt der reinen Aneinanderreihung werden sie allerdings durch Sequenzverbindungen verzweigt. Alternative Abläufe werden nicht durch eigene Varianten dargestellt, sondern durch Abzweigungen. Die Frage nach der Befreiung von der Hundesteuer (rechte Seite, untere Hälfte) wird hier ganz simpel durch einen *exklusives oder* Konnektor gelöst. Mit der klassischen PICTURE-Darstellung wären hier zwei Teilprozesse modelliert und nebeneinandergestellt worden. Die klassische Methode ist für ungeübte Modellierinnen und Nutzerinnen der Modelle einfacher in der Anwendung, die PICTURE-BPMN-Methode ist insgesamt übersichtlicher.

3.5 Prozesskataloge

Verwaltungen erledigen eine Vielzahl von Prozessen. Die richtige Dokumentation dieser Prozesse ist entscheidend für deren Anwendung in der Praxis. Genutzt werden können die Prozesse nur, wenn sie auffindbar sind, dazu ist ein geeignetes Ablagekonzept wichtig. Ein Verfahren, das die PICTURE-Methode dazu einsetzt, ist das Sortieren der Prozesse in alphabetischer Reihenfolge. Dies ist allerdings nur effektiv, wenn keine Unklarheiten über die

exakte Benennung eines Prozesses herrschen.⁹⁷ Um dieses Problem zu umgehen, bietet sich die Möglichkeit, die Prozesse in strukturierten Prozesskatalogen zu ordnen. Die Prozesskataloge verwenden hierarchisch angeordnete Navigationsbäume, welche die Prozesse inhaltlich gliedern. Diese Gliederung kann nach Organisationseinheiten, Prozesstypen, Produkten oder Lebenslagen erfolgen. Die Navigationsbäume sind in Gruppen oder Kategorien unterteilt, in welche die Prozesse eingeordnet werden. Diese Ordnung ist hierarchisch, jede Gruppe oder Kategorie hat nur einen Vorgänger und einen oder mehrere Nachfolger. Prozesse können an mehrere Stellen in den Navigationsbaum eingeordnet werden, immer dann, wenn ein sinnvoller Zusammenhang erkannt wird. So können Prozesse auch gefunden werden, wenn unter verschiedenen Gesichtspunkten nach ihnen gesucht wird.⁹⁸

3.5.1 Zuordnung zu Organisationseinheiten

Eine Möglichkeit ist die Zuordnung der Prozesse nach Organisationseinheiten. Das Prinzip der Organisationseinheiten wurde bereits in Kapitel 3.3 im Zusammenhang mit den Modellsichten erläutert. Die Prozesse werden einfach der ausführenden Organisationseinheit zugewiesen und in den Navigationsbaum eingehängt.

3.5.2 Strukturierung nach Verwaltungsprozesstypen

Die Prozesse der Verwaltung lassen sich in Führungs-, Kern- und Supportprozesse unterteilen, zudem kann nach Strukturierungsgrad der Prozesse und nach den Leistungsempfangenden unterschieden werden. Die folgende Abbildung zeigt einen Referenz-Prozesstypenbaum.

⁹⁷ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 177

⁹⁸ Vgl. ebd., S. 177f

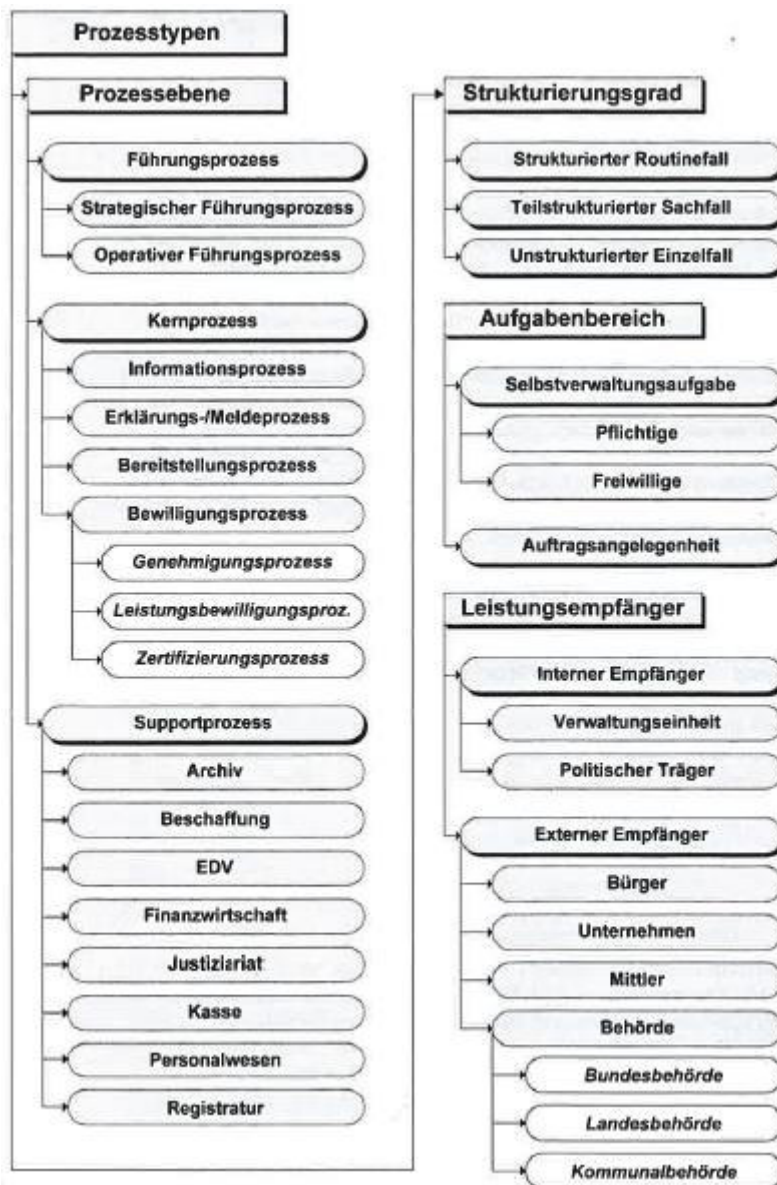


Abbildung 14: Referenz-Prozesstypen der PICTURE-Methode

Quelle: Becker, J. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 180

Die primäre Unterteilung erfolgt nach *Prozesstypen*, darauf folgen weitere, immer feiner werdende Untergliederungen. Die Untergliederung der *Kernprozesse* folgt den typischen Verwaltungsprozessen. Die Gliederung der *Supportprozesse* gibt zudem Auskunft darüber, welche Fachbereiche die Prozesse bedienen. Zusätzlich zu den Prozesstypen kann man die Prozesse noch den Gruppen *Aufgabenbereich* und *Leistungsempfänger* zuordnen.⁹⁹

3.5.3 Zuordnung zur Leistungsbeteiligung am Produkt (Produktkatalog)

Ein weiterer Weg, Verwaltungsprozesse zu systematisieren, ist ihre Unterteilung in Produkte. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) definiert Produkte als „eine Leistung oder Gruppe von Leistungen, die von Stellen außerhalb des jeweils

⁹⁹ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 181f

betrachteten Fachbereichs [...] benötigt werden“.¹⁰⁰ Produkte sind alles, „was Ergebnis eines Leistungsprozesses im Verwaltungsbetrieb ist [...].¹⁰¹ Die Ergebnisse der laufenden Prozesse sind also die Produkte. Diese Produkte können klar umschrieben und mit Kennzahlen hinterlegt werden, und ermöglichen somit, die Effizienz der Prozesse festzustellen. Das Verbesserungspotential lässt sich anhand der Produkte erkennen, tatsächliche Verbesserungen lassen sich aber nicht an den Produkten einführen, sondern an den Prozessen, wofür man allerdings die Produkte kennen muss.¹⁰² Die Produktkataloge können beliebig an die Anforderungen der einzelnen Verwaltungsbetriebe angepasst werden. Allerdings ist der Aufbau grundsätzlich hierarchisch, mit folgenden, im Verwaltungsbetrieb konformen, Bezeichnungen der einzelnen Ebenen:

- Produktbereiche
- Produktgruppen
- Produkte
- Teilprodukte
- Leistungen¹⁰³

Verwaltungen können die genauen Definitionen der Ebenen selber festlegen. Aufgrund der unterschiedlichen Zielfestlegungen der einzelnen Verwaltungsbetriebe wäre eine einheitliche Festlegung nicht sinnvoll. Einzig für die beiden Ebenen über den eigentlichen Produkten, den Produktbereichen und Produktgruppen, gab die Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren 2003 eine Empfehlung zur Gestaltung heraus.¹⁰⁴ Diese deckt einen großen Bereich aller gängigen Aufgaben ab und kann auch länderübergreifend genutzt werden. Die Ebenen darunter können frei nach Bedarf festgelegt werden. Produkte entsprechen hierbei nicht immer genau einem Bearbeitungsobjekt. Diese Zusammenfassung wird allerdings bewusst einkalkuliert und dient der Vereinfachung. Teilprodukte und Leistungen können genutzt werden, um die Produkte zu präzisieren.¹⁰⁵

¹⁰⁰ KGSt (1994): Das neue Steuerungsmodell, S. 11

¹⁰¹ Vgl. KommunalWiki (2016): Produkt

¹⁰² Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 183

¹⁰³ Vgl. ebd., S. 184

¹⁰⁴ Vgl. IMK (2003): Auszüge aus der Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 173. Sitzung der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder, S. 304ff

¹⁰⁵ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 185

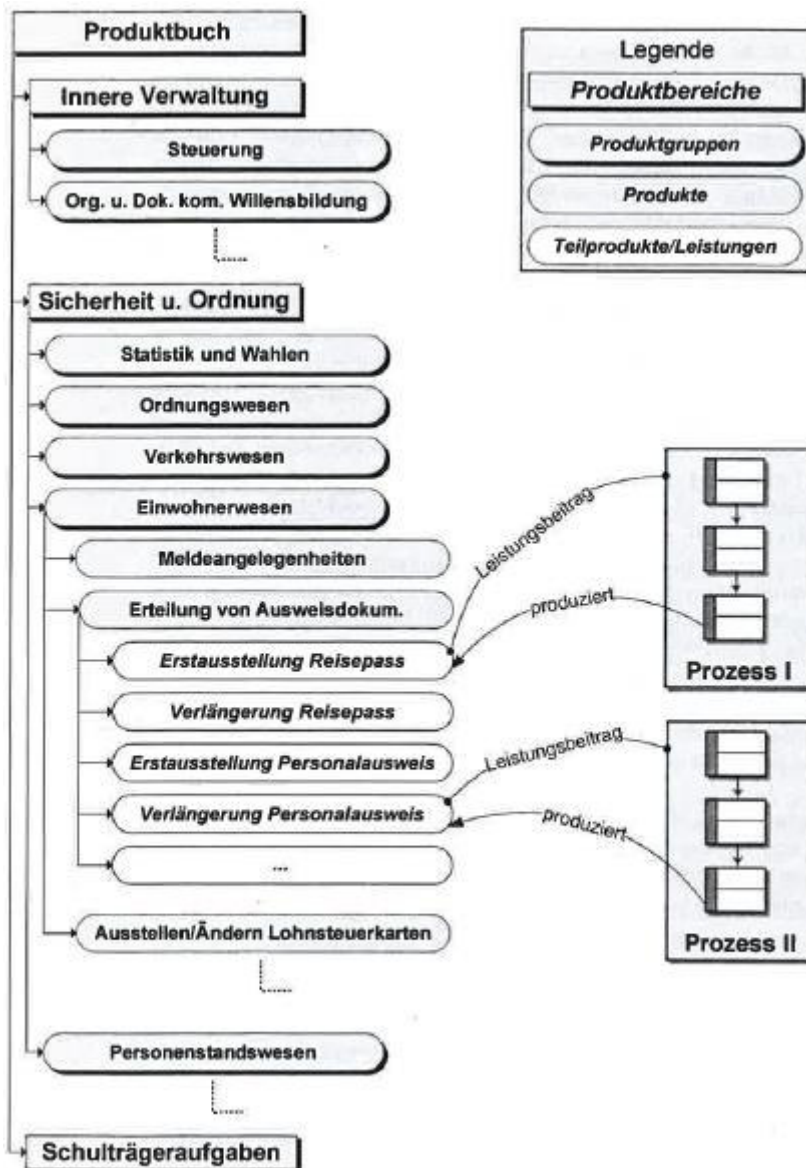


Abbildung 15: Auszug aus dem Referenz-Produktbuch der PICTURE-Methode
 Quelle: Becker, J. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 186

Die obenstehende Abbildung zeigt einen Auszug aus dem Referenz-Produktbuch der PICTURE-Methode. Die hierarchische Ordnung ist gut erkennbar. Die Beispielprodukte sind hierbei eindeutig und benötigen keine weitere Unterteilung in Teilprodukte und Leistungen. Gut erkennbar ist hier der Zusammenhang von Produkten und Prozessen. Die genaue Definition der Produkte in diesem Beispiel, ermöglicht die exakte Zuordnung von Prozessen. Wäre beispielsweise nur der *Reisepass* als Produkt aufgelistet, könnten diesem zwei Prozesse zugeordnet werden: *Erstaussstellung* und *Verlängerung*. Wie oben beschrieben, wäre allerdings auch diese Zuordnung möglich, da ein Produkt nicht immer genau einem Bearbeitungsobjekt zugeschrieben werden muss.

3.5.4 Zuordnung zur Erfüllungsbeteiligung in einer Lebenslage (Lebenslagen)

Eine weitere Art der Auflistung von Prozessen stellt dessen Zuordnung zur Erfüllungsbeteiligung in einer Lebenslage dar. Diese Vorgehensweise setzt sich immer mehr

in Verwaltungen durch. Hierbei werden die Verwaltungsprozesse aus Kundensicht definiert, nicht wie bei den bisher vorgestellten Konzepten nach Prozesslandschaften. Das Beanspruchen von Verwaltungsleistungen wird in einem größeren Zusammenhang, den Lebenslagen, betrachtet. Unterschieden wird zwischen Bürgerlebenslagen und Unternehmenslagen. Bürgerlebenslagen können beispielsweise Geburt, Heirat, Sterbefall, aber auch Arbeitslosigkeit oder Umzug sein. Unternehmenslagen sind Dinge wie Gründung, Expansion, Krise oder Rechtsbelange. Die Auflistungen sind auf viele verschiedene Arten gestaltbar, die Gestaltung sollte lokalen Gegebenheiten angepasst werden. Der Prozess, den ein Bürger dann nutzt, wird der entsprechenden Lebenslage zugeordnet. So sammeln sich bei einer Lebenslage meist eine größere Menge an Prozessen. Für die Bürgerlebenslage *Umzug* fallen beispielsweise folgende Prozesse an: Wohnung anmelden, Kfz ummelden, Parkausweis beantragen, Hund anmelden, Abfallentsorgung anmelden etc. Der klare Vorteil dieser Unterteilung der Prozesse ist, dass ganze Bündel an Dienstleistungen, die an einer Lebenslage hängen, an einer Organisationsstelle konzentriert werden könnten. Kundinnen müssten so nur eine Anlaufstelle nutzen, was wiederum die Kundenzufriedenheit erhöht.¹⁰⁶

3.6 Anwendung

Wie in Kapitel 2.1 schon angemerkt, ist eine strategische Herangehensweise an Prozessmodellierung entscheidend für deren Gelingen. Die PICTURE-Methode folgt einem Modell in fünf Phasen.¹⁰⁷

Die erste Phase ist das *Projektmanagement*. Zunächst müssen die zu erreichenden Projektziele festgelegt werden. Konkrete und realistische Ziele sind ausschlaggebend für ein erfolgreiches Projekt. Zunächst sollte ein Leistungsziel festgelegt werden, also der eigentliche Zweck, aus dem das Projekt gestartet wurde. Zudem sollten formale Zielgrößen definiert werden, wie Kosten und Zeiten. Exakt formulierte Projektziele müssen vier Elemente beinhalten:

- Inhaltliche Beschreibung
- Quantitative Kennzahl(en) zur Messung von Veränderung
- Definition des Ausmaßes der Veränderung
- Zeitlichen Rahmen der Veränderung¹⁰⁸

Ein mit diesen Elementen formuliertes Ziel für Verwaltungsprozesse könnte also lauten: „Befragung von mindestens 60% der Mitarbeiter aus 12 festgelegten Ämtern zur Dokumentation aller Verwaltungsprozesse innerhalb von 4 Monaten.“¹⁰⁹ Da

¹⁰⁶ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 187ff

¹⁰⁷ Vgl. ebd., S. 190

¹⁰⁸ Vgl. ebd., S. 194

¹⁰⁹ Ebd., S. 194

Modellierungsprojekte oft eine unübersichtliche Anzahl von Prozessen bearbeiten, die viele Mitarbeitende und Organisationseinheiten umfasst, sollte im Voraus ein Ordnungsrahmen festgelegt werden. Dieses übergeordnete Modell hilft, komplexe Zusammenhänge einfach darzustellen. Das Design *Haus* hat sich als Referenzdesign in der PICTURE-Methode bewährt. Nachdem innerhalb dieses *Hauses* die konkreten, zu bearbeitenden Prozesse festgelegt wurden, können projektspezifische Inhalte und Ziele benannt werden.¹¹⁰ Die untenstehende Abbildung zeigt eine solche Festlegung der Prozesse, Inhalte und Ziele für eine öffentliche Verwaltung.

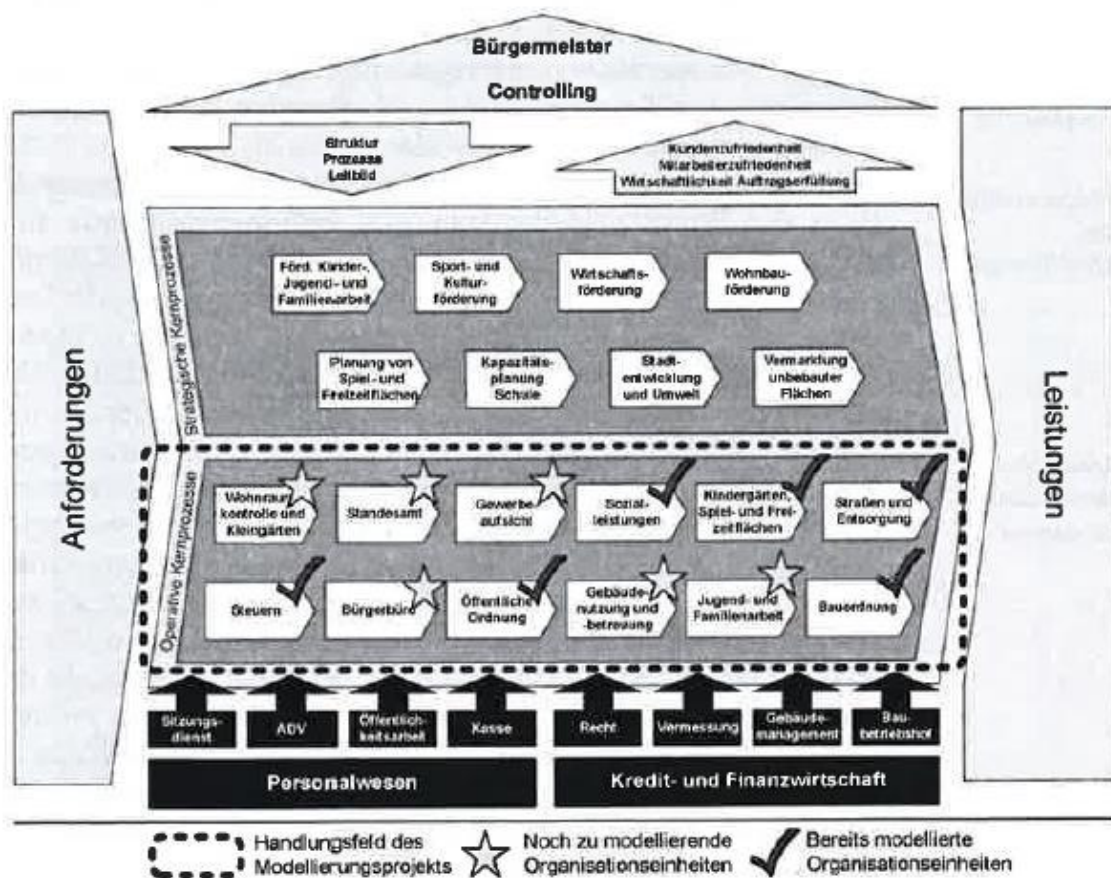


Abbildung 16: festgelegte Handlungsfelder im Ordnungsrahmen "Haus"
Quelle: Becker, J. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 199

Die Anforderungen und die Führungs- und Supportprozesse stellen den Rahmen für dieses *Haus* dar. In ihm befinden sich die zu gestaltenden Kernprozesse. In diesem Beispiel wurden für das Modellierungsprojekt die operativen Kernprozesse betrachtet. Die bereits modellierten Einheiten und die noch zu modellierenden Einheiten wurden markiert.

Ein weiteres Element des Projektmanagements ist der Projektplan. Er enthält eine Auflistung der zu erledigenden Aufgaben, Durchlaufzeiten und Termine, eingeteilt in die Phasen des Projektes. Zur Organisation des Projektes braucht es weiterhin eine eigenständige

¹¹⁰ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 195ff

Durchführungsstelle, die Fach- und Methodenwissen vereint. Zunächst sollte eine Projektleitung eingesetzt werden, die integrativ arbeitet, alle betroffenen Parteien einbindet und eine neutrale Anlaufstelle bietet. Der Projektleitungsausschuss entscheidet über die Vorlagen des Projektleiters. Das Projektteam selber sollte aus Mitgliedern aller von den Vorgängen betroffenen Organisationseinheiten bestehen, wobei eine zu große Anzahl von Mitarbeitenden aber nicht zur Ineffizienz führen darf. Innerhalb des Projektteams müssen Verantwortliche für eine Projektkommunikation und das Projektcontrolling benannt werden. Die Projektkommunikation sorgt dafür, dass die Mitarbeitenden direkt und transparent über die Geschehnisse informiert werden. Das Projektcontrolling dient als unabhängige Kontroll- und Steuerungsinstanz.¹¹¹

Die zweite Phase ist die *Vorbereitung der Modellierung*. Zunächst erfolgt auch hier die Betrachtung der Ziele. Die in der ersten Phase festgelegten Ziele müssen mit weiteren Informationen spezifiziert werden, um deren Erreichung nach Abschluss des Projektes besser beurteilen zu können. Dazu müssen Fragestellungen entworfen werden, die die Faktoren beschreiben, die zur Zielerreichung notwendig sind. Diese Faktoren müssen als zusätzliche Beschreibung in den Prozessbausteinen und deren Attributen erfasst werden. Durch die Beschäftigung mit den Zielen wird simultan der eigentliche Gegenstand der Modellierung erarbeitet. Somit steht fest, *was* modelliert werden soll. Das *wie* muss organisatorisch durch klar definierte Verfahren und Regelungen, und technisch durch die Auswahl einer unterstützenden Software festgelegt werden. Nun muss erarbeitet werden, *wer* an der Modellierung mit welcher Rolle beteiligt ist. Die *Modellierenden* sind interne Fachexperten, die das notwendige Wissen bereithalten. Je größer ein Modellierungsprojekt angelegt ist, desto mehr Modellierende werden benötigt. Die *Werkzeug-Administratorin* verwaltet die erarbeiteten Modelle und die Modellierenden. Zudem kümmert sie sich um das Modellierungswerkzeug. Die *Methodenexpertin* formuliert Standards für die anstehende Modellierung, leitet die Modellierenden an, überwacht die Einhaltung der Standards und nimmt gegebenenfalls Korrekturen vor. Der letzte Schritt der Vorbereitungsphase beinhaltet die Information der Mitarbeitenden. Diese ist frühzeitig anzusetzen, um Gerüchten oder Fehlinformationen vorzubeugen. Um keine Informationsflut auszulösen, sollte dies sukzessive in Stufen erfolgen. Zunächst sollten den Projektteilnehmenden in einer ersten Veranstaltung konkrete Ziele und das allgemeine Vorgehen verdeutlicht und die Erwartungen der Teilnehmenden ermittelt werden. Erst danach sollten auch die restlichen Mitarbeitenden über die für sie entscheidenden Aspekte des Projekts informiert werden. Im Laufe des Projektes sollte weiterhin kontinuierlich über den Fortgang und Neuigkeiten aufgeklärt werden.¹¹²

¹¹¹ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 199ff

¹¹² Vgl. ebd., S. 213ff

Die dritte Phase umfasst nun die tatsächliche *Modellierung der Prozesslandschaft*. Zunächst sollte die Umgebung, innerhalb derer die Modellierung geschieht, in kleinere, benutzerfreundlichere Teile zerlegt werden. Dies kann entweder nach Organisationseinheiten oder nach Produktbereichen erfolgen. Die Aufteilung nach Organisationseinheiten hat den Vorteil, dass die Prozessbeteiligten direkt den Prozessen zugeordnet werden können. Die Aufteilung nach Produkten erlaubt einen umgreifenden Blick, der gerade bei unübersichtlichen Prozessen, die über mehrere Organisationseinheiten laufen, für mehr Übersicht sorgt. Nachdem eine Aufteilungsform gewählt wurde, muss ein Prozesskatalog erstellt werden. Dazu können „vorhandene Organisationshandbücher [...], Produktbücher [und] das Fachwissen von Experten“¹¹³ genutzt werden. Da bei der Prozessmodellierung viele verschiedene Personen mitarbeiten, ist es essentiell, wichtige und oft genutzte Begriffe zu vereinheitlichen. So müssen zunächst die Prozessgrenzen klar definiert werden. Einige Prozesse in der Verwaltung sind sehr umfangreich und gehen zum Teil über mehrere Organisationseinheiten. Um Verwirrungen entgegenzuwirken, muss exakt festgelegt werden, was modelliert werden soll. Die so identifizierten Prozesse sollten grob erfasst werden mit Name des Prozesses, Informationen über die bisherige Dokumentation (falls vorhanden) und der Prozessverantwortlichen.¹¹⁴

Vor der Erfassung der Prozesse müssen die Teilnehmenden die Modellierungsmethode kennenlernen. Dazu kann entweder eine Methodenschulung abgehalten werden, oder eine Multiplikatorenschulung. In der Methodenschulung wird den Mitarbeitenden die Methode und das Vorgehen einfach erklärt. In der Multiplikatorenschulung lernen die Mitarbeitenden, die Methode sehr detailliert kennen und können sie danach selber den anderen Mitarbeitenden erläutern.

Die eigentliche Erfassung der Prozesse kann entweder in Interviews, in Workshops oder durch Multiplikatoren ablaufen. Die folgende Abbildung zeigt schemenhaft, wie die Modellierung mit den unterschiedlichen Erfassungsmethoden funktioniert.¹¹⁵

¹¹³ Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 223f

¹¹⁴ Vgl. ebd., S. 224ff

¹¹⁵ Aus Platzgründen wird auf eine ausführliche Beschreibung verzichtet. Die Erfassungsmethoden unterscheiden sich nicht von denen der klassischen Prozessmanagementmethoden und sind nur ein Randbestandteil dieser Arbeit. Für weitere Informationen der Erfassung vergleiche: Becker, J. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, Kap. 4.3.2 und 4.3.3

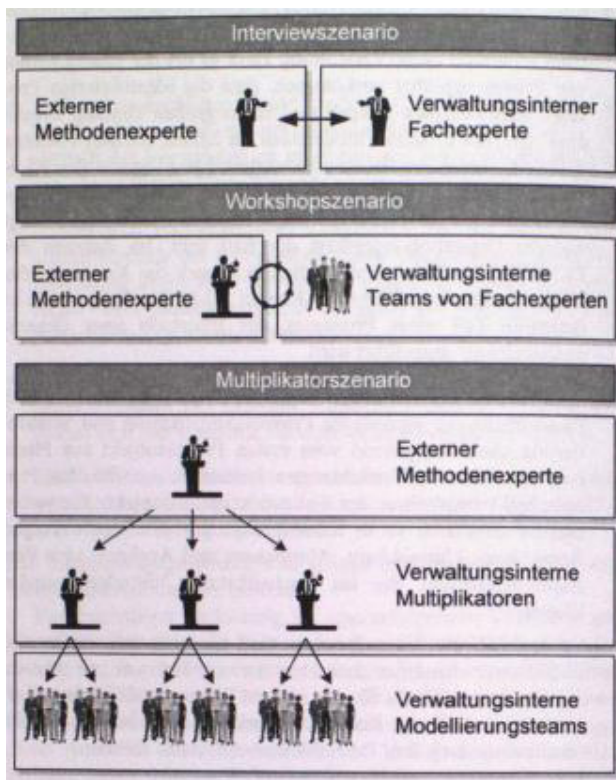


Abbildung 17: Szenarien zur Modellerfassung

Quelle: Becker, J. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 226

Die erarbeiteten Einzelmodelle sollten direkt nach ihrer Erstellung in ein Gesamtmodell übertragen werden, welches die Zusammenhänge der Prozesse darstellt. Dabei sollten direkt Verbesserungen zur Harmonisierung der Modelle vorgenommen und die Schnittstellen zwischen Teilprozessen angepasst werden. Wie bereits angesprochen müssen die verwendeten Fachbegriffe vereinheitlicht werden, ebenso wie die an die Bausteine angehängten Attribute. Zudem müssen die Modelle daraufhin geprüft werden, ob die hinterlegten Informationen zur vollständigen Erfassung ausreichen.¹¹⁶

Die vierte Phase in der Anwendung der PICTURE-Methode ist die *Nutzung und Gestaltung der Prozesslandschaft*. Diese kann prinzipiell auf vier verschiedene Arten geschehen:

1. Direkte Nutzung der Prozesslandschaft

In diesem Fall wurden die Prozesse rein zur Dokumentation, beispielsweise im Rahmen des Wissensmanagements, erfasst. Die vorher gesetzten Ziele sind mit der Erfassung erfüllt, dennoch muss die Prozesslandschaft regelmäßig gepflegt und aktualisiert werden.

2. Zustandsauswertung

Hier steht die Optimierung der erhobenen Prozesse im Vordergrund. Dazu werden die Prozesse und die dazugehörigen Attribute hinsichtlich möglicher Schwachstellen ausgewertet.

¹¹⁶ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 232ff

Dazu werden einzelne Elemente der Prozesse gezählt, gruppiert und verglichen, um potentielle Schwächen herauszufiltern.

3. Ex Ante-Potenzialmessung von Reorganisationsmaßnahmen

Mit der Prozesslandschaft als Grundlage lassen sich die Potentiale von Veränderungen besser abschätzen. Je nach gewählter Änderungsmaßnahme kann schneller ausgewertet werden, welche Prozesse betroffen sind. Wenn beispielsweise die Zahlungsweise geändert wird, hat das Konsequenzen für all die Prozesse, die eine Gebühr beinhalten.¹¹⁷ Mit diesem Wissen können Einsparungspotentiale besser berechnet werden.

4. Ex Post-Erfolgsmessung von Reorganisationsmaßnahmen

Die Erfolgsmessung erfolgt über den Vergleich zweier Zustandsauswertungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten: vor und nach einer Veränderung. Die zweite Erhebung ist in der Regel schneller durchführbar, da nicht alle Prozesse neu erhoben werden müssen, sondern nur die, die von der Veränderung betroffen sind oder sein könnten.¹¹⁸

Die letzte und abschließende fünfte Phase ist die *Pflege der Prozesslandschaft durch kontinuierliches Prozessmanagement*. Dieses ist unbedingt erforderlich, damit die erarbeiteten Ergebnisse aktuell bleiben. Die Bedingungen, unter denen die Prozesse erhoben wurden, können sich schnell ändern. Ebenso können sich neue strategische Herausforderungen ergeben, für die neue Zielsetzungen erforderlich werden. Langfristige Veränderungen lassen sich mithilfe kurzfristig angelegter Projekte nicht verwirklichen. Das kontinuierliche Prozessmanagement lässt sich in vier Phasen aufteilen: Ausführung, Analyse, Modellierung und Umsetzung. Während der kontinuierlich laufenden *Ausführung* werden Daten über die Prozessausführung gesammelt. Dies sind einerseits Kennzahlen wie Kosten oder Bearbeitungszeiten und andererseits Ausnahmedaten, die bei Sonderfällen oder Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeitenden entstehen. Bei der *Analyse* werden die gesammelten Daten regelmäßig evaluiert und bei Bedarf werden Ziele umformuliert. Im Rahmen der *Modellierung* wird auf den in der Analyse identifizierten Änderungsbedarf reagiert und ein neuer Soll-Zustand erarbeitet. In der *Umsetzung* wird dieser neue Soll-Zustand realisiert. Dabei sind die erkannten Schwachstellen zu beseitigen, Änderungen in das Prozessmodell einzutragen und diese Änderungen an die Mitarbeitenden zu kommunizieren. Die vier Phasen sind als fortdauernder Kreislauf zu betrachten, mit Beendigung der Umsetzung wird wieder an der Ausführung gearbeitet.¹¹⁹

¹¹⁷ Vgl. Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 237

¹¹⁸ Vgl. ebd., S. 235ff

¹¹⁹ Vgl. ebd., S. 238ff

4 Anwendung der PICTURE-Methode in Bibliotheken

Nach der Vorstellung der einzelnen Elemente und der Einführung zu Anwendung der PICTURE-Methode, untersucht das folgende Kapitel eine mögliche Anwendbarkeit in Bibliotheken. Dazu wird zunächst eine allgemeine Prognose anhand der vorgestellten Merkmale und Besonderheiten der PICTURE-Methode entworfen, anschließend werden Beispiele einer Anwendung der PICTURE-Methode in alternativen Umgebungen vorgestellt. Anhand dieser Erkenntnisse wird versucht, einen Ansatz zu entwickeln, der in Bibliotheken nutzbar ist.

4.1 Allgemeine Prognose

Zum Formulierung einer Prognose werden die einzelnen Aspekte der PICTURE-Methode auf ihre Gemeinsamkeiten mit den klassischen Ansätzen und auf ihre Besonderheiten untersucht, um so eine Basis zu erarbeiten, mit derer die PICTURE-Methode im Bibliotheksbereich anwendbar wäre.

Kapitel 3.1 erläutert die allgemeine Herangehensweise der PICTURE-Methode. Besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Charakteristika der Prozesse gelegt. Es wurde festgestellt, dass die meisten Prozesse in Verwaltungen sehr heterogen sind. Betrachtet man die in Bibliotheken ablaufenden Kernprozesse, erkennt man auch hier starke inhaltliche Divergenzen.

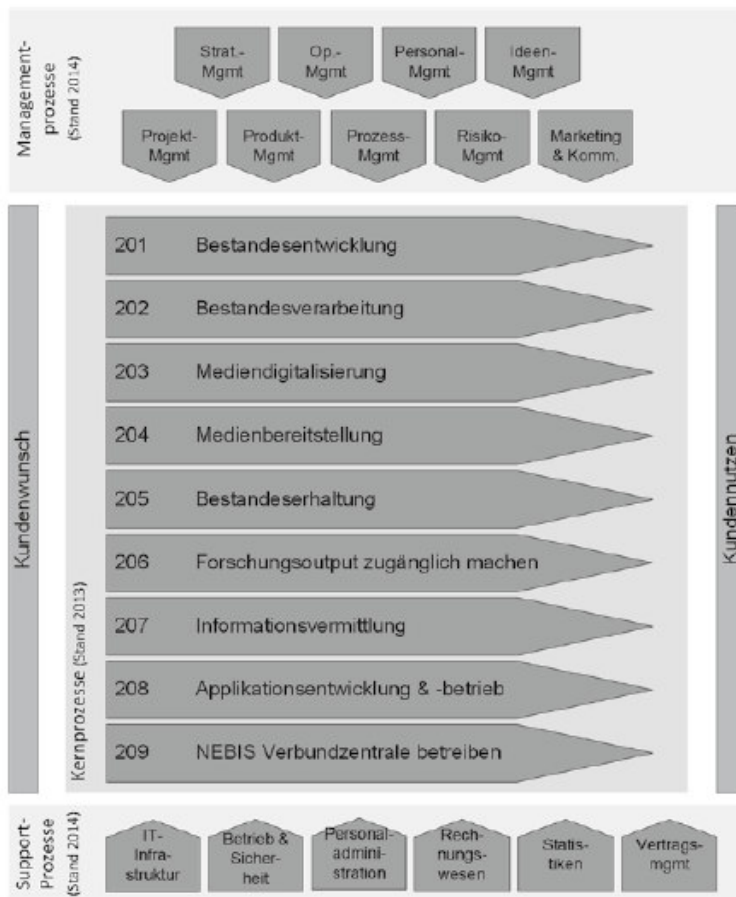


Abbildung 18: Prozesslandkarte der ETH-Zürich
 Quelle: Kirstein, A.; Moser, F. (2015): *Erfolg hat Methode*, S. 488

Die hier abgebildete Prozesslandkarte der ETH-Bibliothek zeigt beispielhaft die verschiedenartigen Aufgaben, die Bibliotheken bearbeiten. Die Prozesse decken viele unterschiedliche Bereiche ab. Auch Prozesse, die auf den ersten Blick dasselbe Produkt betreffen, sind so verschieden, dass sie in mehrere Prozesse unterteilt wurden. So gibt es allein zum Bestand drei Kernprozesse. Der Heterogenität der Prozesse nimmt sich die PICTURE-Methode als Herausforderung speziell an. Sie kann als erste Gemeinsamkeit gesehen werden bei dem Versuch, Bibliotheksprozesse mit der PICTURE-Methode abzubilden.

Die Bausteine sind das wohl wichtigste Element der PICTURE-Methode. Sie stellen die zu erledigenden Aufgaben komprimiert dar. So muss nicht jeder Schritt eines Prozesses erst in Abstimmung mit allen Beteiligten definiert und benannt werden, sondern wird durch den entsprechenden Baustein bereits umrissen. Es muss nur der richtige Baustein gefunden werden. Für Verwaltungsprozesse stehen die Bausteine fest, für Bibliotheken müssten diese noch entworfen werden. Dies ist der entscheidende Punkt, um die PICTURE-Methode auch für Bibliotheken nutzbar zu machen. Die originären Bausteine entstanden durch die Analyse vorhandener Prozessmodelle und der Auseinandersetzung mit Mitarbeitenden der öffentlichen

Verwaltungen. Auf demselben Weg könnten auch Bausteine für Bibliotheksprozesse entworfen werden. Auf den ersten Blick erscheinen alle bislang verfügbaren Bausteine für die Bibliothek nutzbar. Aber nicht alle Prozesse, die in einer Bibliothek ablaufen, lassen sich mit ihnen abbilden. Kernprozesse wie Veranstaltungen oder Digitalisierungsarbeiten werden von den Bausteinen gar nicht bedacht. Eine Analyse der Bibliotheksprozesse könnte hier ansetzen und helfen, die entsprechenden Bausteine zu entwickeln.

Betrachtet man die Definition von Prozessen und Teilprozessen und die Darstellung von Abläufen, lässt sich feststellen, dass die in der PICTURE-Methode verwendeten Elemente *Prozess* und *Teilprozess* den in den klassischen Methoden benutzten Elementen entsprechen. Entscheidend ist die klare Begrenzung von Anfang und Ende eines Prozesses und eine eindeutige Benennung. In zwei Punkten unterscheidet sich allerdings die Bildung von Prozessabläufen mit der PICTURE-Methode von der mit den klassischen Methoden. Zum einen werden Prozesse mit der PICTURE-Methode nur einstufig vertikal gegliedert.¹²⁰ Dadurch wird der Aufwand der Modellierung von vorne herein begrenzt. Zum anderen werden die Abläufe, zumindest in der ursprünglichen Variante, ohne komplizierte Konnektoren gebildet. Der PICTURE-BPMN-Ansatz bietet hier eine geschickte Kombination der bereits bekannten Modellierungsmethode BPMN, die die meisten Bibliotheken so oder in einer Variation benutzen und der einfachen Anwendung der PICTURE-Methode durch die Verwendung der Bausteine. Da viele Bibliotheken auf eine externe Beratung verzichten und sich das Methoden-Wissen selbst aneignen¹²¹, kann eben diese Kombination eine gute Alternative zu komplizierteren Methoden darstellen.

Der Prozesskatalog, den die PICTURE-Methode anbietet, erlaubt die Sortierung der aufgenommenen Prozesse nach verschiedenen Kriterien. Die Kataloge lassen sich nach den Wünschen oder Nutzungsgewohnheiten der Mitarbeitenden gliedern und ermöglichen so eine effiziente Auffindbarkeit der einzelnen Prozesse. Besonders relevant für Bibliotheken könnten hierbei der Produktkatalog und die Zuordnung zur Erfüllungsbeteiligung in einer Lebenslage sein. Die Nutzung von Produktkatalogen in Bibliotheken wurde im Zuge des New Public Management in den letzten Jahren verstärkt. In Baden-Württemberg beispielsweise wurde bereits 2006 ein Produktkatalog für Bibliotheken definiert.¹²² Die Produktkataloge eignen sich gut für Prozessmodellierung, da sie Ressourcen und Leistungen nachweisen und Verflechtungen zwischen Leistungen und Abteilungen anschaulich machen.¹²³ Die Zuordnung zu Lebenslagen, also die verstärkte Betrachtung von Prozessen aus Kundensicht ist ein

¹²⁰ Vgl. Kap. 3.4

¹²¹ Vgl. Kap. 2.3

¹²² Vgl. Kirchgäßner, A. (2006): Was produzieren Bibliotheken?, S. 1f

¹²³ Vgl. Kreische, J. (2012): Ein Produktkatalog zur externen Budgetplanung und zur internen Ressourcensteuerung?, S. 14

weiteres Thema, mit dem sich Bibliotheken auseinandersetzen.¹²⁴ Die Übertragung von Lebenslagen auf Bibliotheksprozesse könnte beispielsweise nach *Informationsbedürfnis, Universität, Schule, Freizeit* etc. gegliedert werden. Für beide Arten von Prozesskatalogen könnten Referenzkataloge angelegt werden, die die zukünftige Anwendung vereinfachen. Die schon angelegten Kataloge der PICTURE-Methode sind für Bibliotheken nicht anwendbar, da diese nur Verwaltungsprozesse beinhalten. Wenn sich die PICTURE-Methode allerdings in Bibliotheken als anwendbar erweist, könnten Referenzkataloge erstellt werden zur Verwendung in anderen Bibliotheken.

Auch in ihrer Anwendung unterscheidet sich die PICTURE-Methode nicht stark von den klassischen Methoden. Das verwendete Fünf-Phasen-Modell ermöglicht eine strategische Herangehensweise an das Thema Prozessmanagement und lässt sich auf alle Arten von Unternehmen und Organisationen übertragen.

Insgesamt lassen sich einige Ansätze herausarbeiten, die den Schluss zulassen, dass die PICTURE-Methode auch in Bibliotheken zur Anwendung kommen kann. Der entscheidende Punkt scheint die Anpassung der Bausteine an bibliotheksspezifische Prozesse sein.

4.2 Anwendungsbeispiele

Es gibt bereits Ansätze, die PICTURE-Methode in anderen Bereichen einzusetzen. Im Folgenden werden zwei Beispiele, der Einsatz im Facility-Management und der Einsatz im Krankenhausbetrieb kurz vorgestellt.

Für die Nutzung der PICTURE-Methode im Facility-Management wurde zunächst das übliche Vorgehen zur Vorbereitung und Durchführung einer Prozessmodellierung umgesetzt. Als erster Schritt wurden die relevanten Geschäftsprozesse identifiziert und ein provisorisches Prozessregister angelegt. Eine Art Referenzkatalog für Prozesse im Facility-Management bieten die Normprozesse der DIN und GEFMA. Die DIN EN 15221-5 Norm ist einer der Leitfäden für Facility-Management-Prozesse.¹²⁵ Die GEFMA (German Facility Management Association) ist der Branchenverband des Facility Management und stellt seit ihrer Gründung 1989 ebenfalls eine Reihe von Normen und Richtlinien für alle Marktbeteiligten bereit.¹²⁶ Die gesammelten DIN- und GEFMA-Prozesse wurden zusammengeführt, gegliedert und mit verbalen Beschreibungen vervollständigt. Im zweiten Schritt wurden die gesammelten Prozesse in eine Prozesslandkarte übertragen. Anschließend wurden für die einzelnen Prozesse detaillierte Steckbriefe angelegt. Diese Steckbriefe beinhalten Basis-Informationen wie eine kurze Beschreibung, die verantwortlichen Modellierenden und Schnittstellen zu

¹²⁴ Vgl. Vonhof, C.; Haas-Betzwieler, E. (2015): Vom Geschäftsgang zum Prozess, S. 32

¹²⁵ Vgl. DIN – Deutsches Institut für Normung e.V. (2018): DIN EN 15221-5 Facility Management

¹²⁶ Vgl. GEFMA – German Facility Management Association (o.J.): GEFMA e.V.

anderen Prozessen. Zudem wurden die PICTURE-spezifischen Prozessattribute angelegt. Diese Attribute ermöglichen eine Messung der Effizienz der Prozesse. Mögliche Attribute sind die bearbeitete Fläche, Reklamationen pro Jahr oder die Bewertung von Kunden. Der letzte Schritt war die Modellierung von Referenzprozessen.¹²⁷ An dieser Stelle musste von der sonst üblichen Vorgehensweise abgewichen werden, da die vorhandenen Bausteine der PICTURE-Methode die Prozesse des Facility-Management nicht abdecken. Um die Prozesse adäquat zu modellieren, wurden einige Bausteine angepasst.

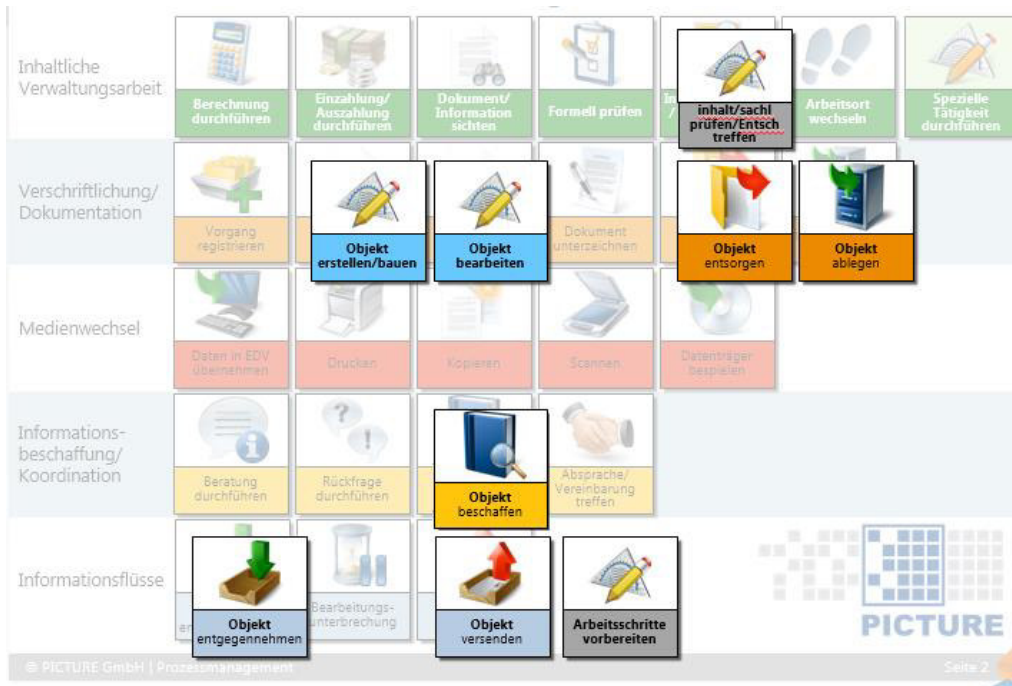


Abbildung 19: Weiterentwicklung der PICTURE-Bausteine für FM-Prozesse
Quelle: Schwall, J. (2014): ProMISe, S. 8

Die obenstehende Abbildung zeigt die veränderten Bausteine.¹²⁸ Die ursprünglichen 24+1 Bausteine wurden teils inhaltlich verändert und teils durch zusätzliche Attribute erweitert. Alle Bausteine, die das Element *Dokument/Information* beinhalten, wurden um das Attribut *Objekttyp* erweitert. So kann exakt angegeben werden, ob es sich im laufenden Prozess um ein *Dokument/Information*, oder eben um ein tatsächliches *Objekt* handelt, welches bearbeitet wird. An dieser Stelle ist das Potential für eine alternative Anwendung der PICTURE-Methode erkennbar. Es ist nicht sofort nötig, einen neuen Baustein zu erstellen, die vorhandenen Bausteine können an alternative Gegebenheiten angepasst werden. Für die Facility-Management-Prozesse wurde dieser Kniff genutzt, zusätzlich aber auch noch ein neuer Baustein angelegt. Der Baustein *Arbeitsschritte vorbereiten* umfasst die Aufgaben *ausrüsten*, *dokumentieren*, *Situation überwachen* und *Zustand aufnehmen*. Dieser Baustein wurde nötig, um spezielle Aufgaben des Facility-Managements modellieren zu können.

¹²⁷ Vgl. Schwall, Johannes (2014a): ProMISe, S. 2ff

¹²⁸ Vgl. ebd., S. 8



Abbildung 20: Inhalte des Bausteins Arbeitsschritte vorbereiten

Quelle: Schwall, J. (2014b): ProMISe, S. 3

Mit diesen angepassten Bausteinen und der üblichen Vorgehensweise bei der Vorbereitung der Modellierung konnten einige Referenzprozesse für das Facility-Management auch mit der PICTURE-Methode erstellt werden.¹²⁹

Auch für Prozesse in einem Krankenhausbetrieb wurden Referenzmodelle erarbeitet. Um dem doch extremen Unterschied von Verwaltungsprozessen und medizinischen Behandlungsprozessen gerecht zu werden, wurde für die Modellierung eine ganz neue Kategorie von Bausteinen entworfen. Der Bereich *Medizin und Pflege* enthält solche Arbeiten, die durch die originären Bausteine auch mit Hilfe zusätzliche Attribute nicht abgedeckt werden können.



Abbildung 21: veränderte PICTURE-Bausteine für Krankenhausprozesse

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwall, J. (o.J.): Operation vorbereiten und durchführen

Die obenstehende Abbildung zeigt die nun verfügbaren Bausteine für eine Modellierung von Krankenhausprozessen.¹³⁰ Der Bereich Medizin und Pflege enthält folgende Bausteine (von rechts nach links): *Patient aufnehmen/registrieren*, *Patient verlegen/entlassen/verweisen*, *Medizinische Maßnahme durchführen*, *Diagnostische Untersuchung durchführen*, *Pflegerische Maßnahmen durchführen*, *Bereichsspezifische Tätigkeit durchführen*. Die Bausteine *Patient aufnehmen/registrieren* und *Patient verlegen/entlassen/verweisen* weisen eine hohe Ähnlichkeit zu den Bausteinen des Bereichs *Informationsflüsse* dar. Anders als im Falle der Prozesse des Facility-Managements wurde der Baustein hier allerdings nicht einfach erweitert, sondern tatsächlich neu formuliert. Dies ist wohl darauf zurück zu führen, dass mit Patientinnen anders umgegangen werden muss als Dokumenten, Informationen oder

¹²⁹ Vgl. Schwall, Johannes (2014a): ProMISe, S. 9

¹³⁰ Der Baustein Bearbeitungsunterbrechung wird hier nicht benötigt, da es sich um eine Auflistung für die Modellierung mit der PICTURE-BPMN-Methode handelt.

Objekten. Dasselbe gilt für den Baustein *Bereichsspezifische Tätigkeit durchführen*. Dieser wurde nicht als Erweiterung des Bausteins *Spezielle Tätigkeit durchführen* dargestellt, sondern innerhalb des Bereichs *Medizin und Pflege* neu angelegt. Die verbleibenden Bausteine stellen spezielle medizinische Maßnahmen dar. Die Neuanlegung eines ganzen Bereiches zeigt, wie anpassbar die PICTURE-Methode auch an verwaltungsfremde Arbeitsabläufe mit deutlich abweichenden Prozessen ist. Rein administrative Prozesse jeglicher Art wie die Bearbeitung von Anträgen oder das Ablegen von Unterlagen laufen in Unternehmen ähnlich ab, unabhängig davon, ob sie das Hauptgeschäft sind oder nur nebenher geschehen. Diese Prozesse sind in jedem Fall mit der PICTURE-Methode darstellbar. Aber auch Prozesse, die immense inhaltliche Unterschiede aufweisen, sind mit einigen Anpassungen modellierbar.

4.3 Die PICTURE-Methode für Bibliotheken

Um die Anwendbarkeit der PICTURE-Methode in Bibliotheken zu prüfen, wird sie im Folgenden praktisch auf Bibliotheksprozesse angewandt. Dazu werden einige Bibliotheksprozesse versuchsweise mit der PICTURE-Methode modelliert. Der Fokus liegt hierbei auf den Kernprozessen. Wie bereits in Kapitel 2.1 erläutert, haben diese einen direkten Bezug zu den Dienstleistungen, die eine Organisation erbringt. Unterstützungs- und Steuerungsprozesse laufen auch in unterschiedlichen Organisationsformen meist ähnlich ab. Da der Fokus dieser Arbeit aber auf der Anwendung der PICTURE-Methode in anderen Organisationsformen liegt, werden hier explizit Kernprozesse einer Bibliothek modelliert.

Die Modellierung der Prozesse wurde mit der PICTURE-Prozessplattform vorgenommen¹³¹. Verwendet wurde dabei die PICTURE-BPMN-Methode, da angenommen werden kann, dass diese Methode den Anwendenden leichter zugänglich ist. Die Beispiele aus Kapitel 2.3 haben gezeigt, dass Bibliotheken vorwiegend BPMN oder Varianten der Notation zur Prozessmodellierung nutzen. Eine Methode, die sich also daran anlehnt und nicht ausschließlich aus neuen Elementen besteht, erleichtert die ungewohnte Anwendung.

Zur systematischen Prozessmodellierung ist eine Prozesslandkarte notwendig. Die ETH-Bibliothek beziffert 2011 allein ihre Kernprozesse auf ca. 100 Stück.¹³² Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) ermittelte 2013 unter Einberechnung von Vorgehensvarianten etwa 200 Prozesse.¹³³ In Eigenarbeit die Prozesslandschaften von Bibliotheken zu untersuchen und eine allgemeingültige Prozesslandkarte zu entwickeln, würde das Format dieser Arbeit sprengen. Daher wird im Folgenden mit der Referenz-

¹³¹ Vgl. Picture-GmbH (o.J.): Software

¹³² Vgl. Kirstein, A.; Littau, L. (2011): Einführung eines Prozessmanagements an der ETH-Bibliothek Zürich, S. 159

¹³³ Vgl. Geith, U.; Giella, W. (2013): Aus 8 mach 3, aus 5 mach 1, S. 2

Prozesslandkarte gearbeitet, die im Rahmen des Projektes Ausgezeichnete Bibliothek (AB) entwickelt wurde.¹³⁴

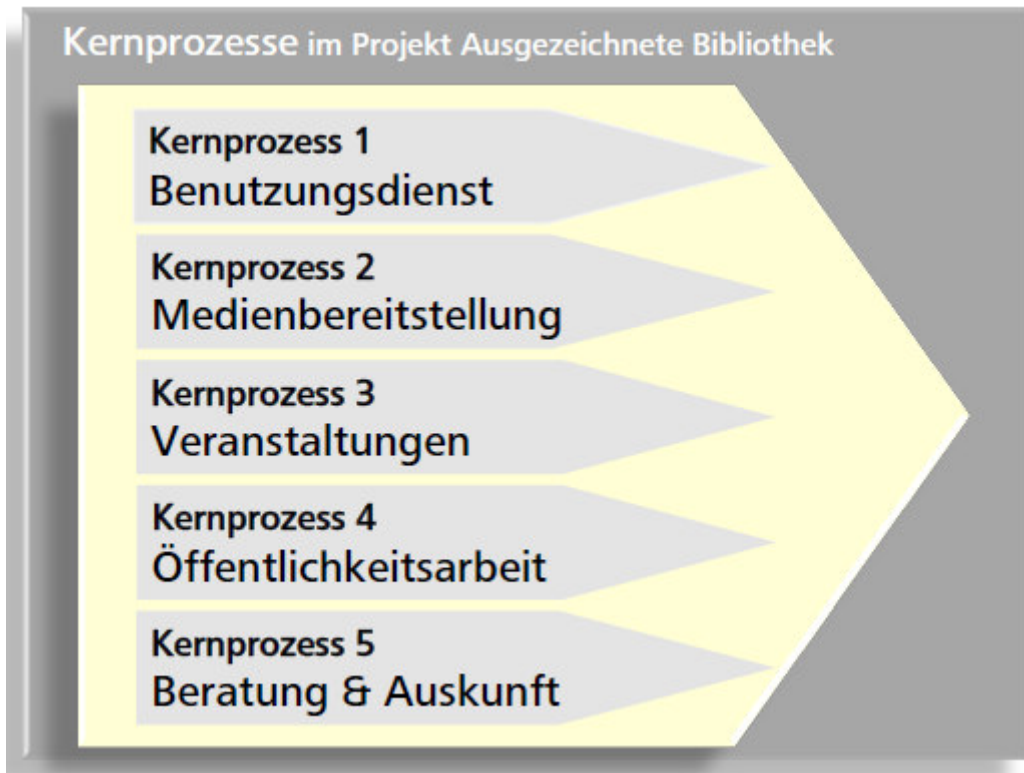


Abbildung 22: Kernprozesse im Projekt "Ausgezeichnete Bibliothek"
Quelle: HdM BI (2018): Das Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“

Die Prozesslandkarte unterscheidet fünf Kernprozesse in einer Bibliothek. Die Kernprozesse werden auf einer zweiten Ebene in Teilprozesse untergliedert.¹³⁵, von denen einige versuchsweise mit der PICTURE-Methode modelliert wurden. Im Bereich Benutzungsdienst waren das: Ausleihe, Rückgabe, Mahnwesen, Einstellen/Rücksortieren, Regalpflege, Anmeldung, gebende und nehmende Fernleihe. Im Bereich Medienbereitstellung wurden Lektorat, Bestellwesen, Lieferkontrolle/Inventarisierung und Sach- und Formalerschließung untersucht. Im Bereich Veranstaltungen wurden Veranstaltungen allgemein, Führungen und das Bereitstellen von Bücher-/Medienkisten behandelt. Für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit wurde die Pressearbeit und das Erstellen von Werbematerialien betrachtet.

Das Wissen über die ablaufenden Arbeitsschritte innerhalb der Teilprozesse beruht zum Teil auf eigenen praktischen Erfahrungen der Autorin und zum Teil auf Prozessmodellen, die für die Stadtteilbibliothek Stuttgart Vaihingen im Rahmen eines Projektes mit der Hochschule der

¹³⁴ Vgl. HdM BI (2018): Das Projekt "Ausgezeichnete Bibliothek"

¹³⁵ Die vollständige Auflistung der Teilprozesse findet sich im Anhang.

Medien (HdM) entwickelt wurden¹³⁶ und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit.

Das vorangegangene Teilkapitel hat gezeigt, dass für die Anwendung der PICTURE-Methode in anderen Unternehmens- und Organisationsformen als der öffentlichen Verwaltung, die Anpassung der Bausteine der entscheidende Faktor ist. Betrachtet man die vorhandenen Bausteine im Hinblick auf die in der obenstehenden Abbildung gezeigten Bibliotheksprozesse, findet sich auf den ersten Blick für jeden Baustein eine Anwendungsmöglichkeit. Doch reichen die Bausteine aus, um alle Prozesse damit abzudecken? Die untenstehende Abbildung zeigt noch einmal die 24+1 Bausteine.



Abbildung 23: 24+1 Prozessbausteine der PICTURE-Methode
Quelle: Schwall, J. (2014b): ProMIS, S. 1

Die Hauptaufgabe öffentlicher Verwaltungen ist die „Informationsverarbeitung [also die] Informationssammlung und -speicherung, Informationserstellung, Informationsverarbeitung und Informationsverteilung“.¹³⁷ Diese Informationen erhalten, erstellen, verarbeiten und verteilen die Verwaltungen über Dokumente. So enthalten alle Bausteine, die einen inhaltlichen Bezug haben, das Objekt *Dokument/Information*. Ebenso wie die in Kapitel 4.2 vorgestellten Beispiele müssen die Bausteine also um die Objekte erweitert werden, um die sich Bibliotheksarbeit dreht. In erster Linie sind das *Medien* aller Art. Zwei der fünf Kernprozesse von Bibliotheken behandeln die Arbeit mit Medien, im *Benutzungsdienst* und in

¹³⁶ Vgl. Vonhof, C. (2017): Wissens- und Prozessmanagement in der Stadtteilbibliothek Stuttgart-Vaihingen, S. 49ff

¹³⁷ Becker, J. et al. (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 33

der *Medienbereitstellung*. Also werden die entsprechenden Bausteine zunächst um das Objekt *Medien* erweitert.

Ein mit dieser Erweiterung modellierter Prozess sieht dann so aus:

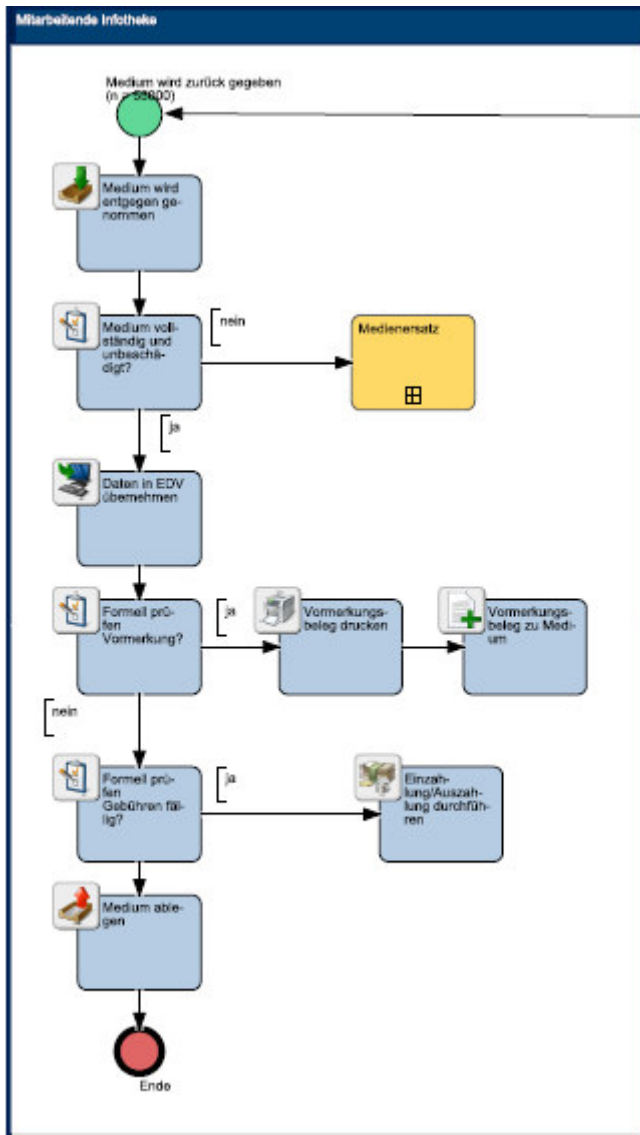


Abbildung 24: Prozess „Rückgabe“

Quelle: Eigene Darstellung

Die obenstehende Abbildung zeigt den Prozess „Rückgabe“ in einer Bibliothek. Die Bausteine, die das Objekt *Dokument/Information* innehaben, wurden um das Objekt *Medium* erweitert und decken nun alle Schnittstellen mit einem Medium ab (Annahme, Ablage). Aber auch der Baustein *Formell prüfen* wurde in seiner Anwendung erweitert. Während sich dieser Baustein ursprünglich der formellen Prüfung von Dokumenten oder Sachverhalten widmet, wird er hier zum einen zur formellen Prüfung des physischen Zustands des Mediums genutzt (Medium vollständig und unbeschädigt), und zudem zur Überprüfung des immateriellen Zustands des Mediums (Vormerkung, Gebühren fällig). Die Erweiterung des Objekts *Dokument/Information* wirkt also auch indirekt.

Das Modell nutzt unter anderem auch den Baustein *Daten in EDV* übernehmen. Dieser ist eigentlich für die manuelle Übernahme von Daten in ein EDV-System bestimmt, also beispielsweise das Abtippen eines Dokumentes oder Gesprächsnotizen. Da die Medien in einer Bibliothek aber neben der physischen Nutzung auch immer elektronisch durch ein Bibliothekssystem verwaltet werden, wurde auch dieser Baustein erweitert. Er beinhaltet nun auch die Übernahme der elektronischen Daten eines Mediums, wobei diese durch manuelles Übernehmen oder automatisches Scannen erfolgen kann.

Betrachtet man noch einmal den Baustein *Formell prüfen* zeigt sich eine weitere Schwierigkeit bei der Modellierung.

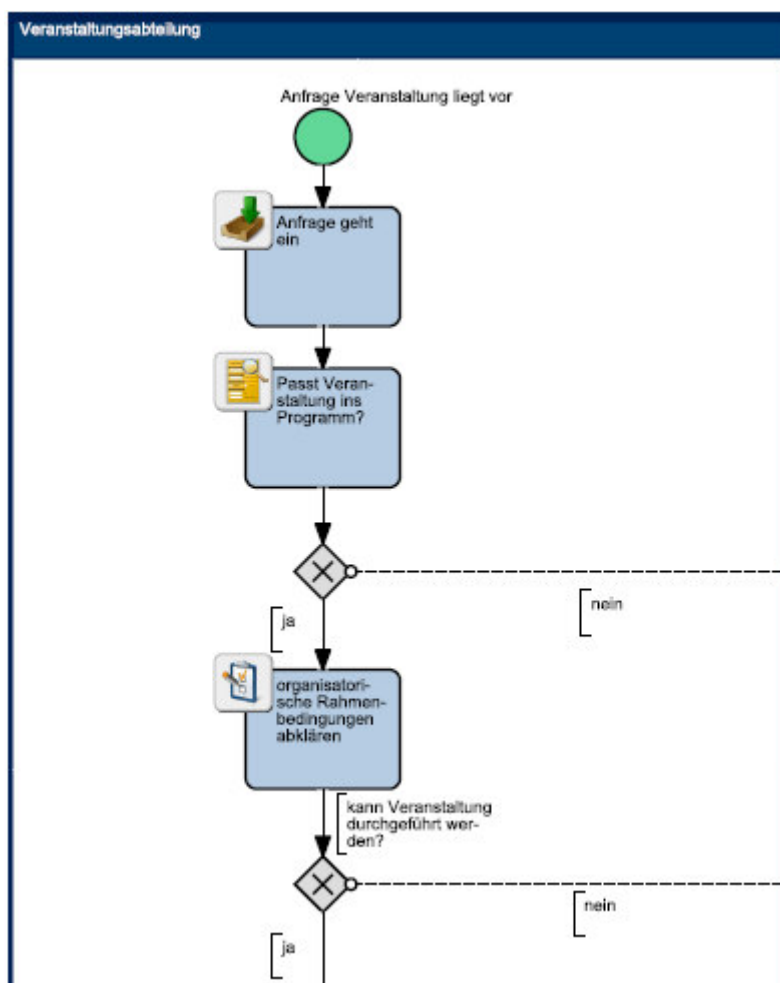


Abbildung 25: Ausschnitt aus dem Teilprozess "Veranstaltung planen"
Quelle: Eigene Darstellung

Die obenstehende Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus dem Teilprozess „Veranstaltung planen“. Hier wurde der Baustein *Formell prüfen* auf die Anfrage für eine Veranstaltung angewandt und bezieht sich auf organisatorische Vorgaben. Während der Modellierung musste entschieden werden, ob dieser Baustein am geeignetsten ist, oder ob doch der Baustein *Inhaltlich prüfen* passender wäre. In der Beschreibung der Bausteine heißt es zu dem Baustein *Formell prüfen*: „Die Prüfung beinhaltet keine Abwägungen, sondern orientiert sich

strikt an formellen Vorgaben. Eine inhaltliche Prüfung findet nicht statt“.¹³⁸ Im konkreten Fall der Veranstaltungsanfrage fand die inhaltliche Prüfung schon im vorangegangenen Schritt statt. Die formelle Prüfung bezieht sich nur auf Rahmendaten wie Termine, benötigtes Personal, Verfügbarkeit von Räumen und ähnliches. Deswegen wurde sich an dieser Stelle für den Baustein *Formell prüfen* entschieden.

Auch beim Baustein *Recherche durchführen* hat sich während der Modellierung herausgestellt, dass dieser nicht ohne weiteres auf Bibliotheksprozesse angewandt werden kann. In der Bausteinbeschreibung heißt es: „Es wird nach notwendigen Informationen recherchiert [...] z.B. in Akten, Datenbanken oder dem Internet.“¹³⁹ Dies bezieht sich auf die Suche nach für den Vorgang zusätzlich benötigten Informationen. Natürlich kann auch diese Form der Recherche in Bibliotheken notwendig werden, wer im Bibliothekskontext Recherche hört, denkt allerdings sofort an Katalog- oder Datenbankrecherche, bei der die Suche selber der Vorgang ist. Insofern muss auch dieser Baustein in seiner Bedeutung erweitert werden.

Angelehnt an das Beispiel der Nutzung der PICTURE-Methode im Facility Management könnte ein zusätzlicher Baustein angelegt werden. Dort wurde der Baustein *Objekt beschaffen* als Äquivalent zum Baustein *Recherche durchführen* erstellt. Im Bibliothekskontext könnte der Baustein *Katalog-/Datenbankrecherche* angelegt werden, der dann tatsächlich nur die Suche als eigenständigen Vorgang darstellt.

Diese Erweiterung muss vor allem in den Attributen erkennbar werden.

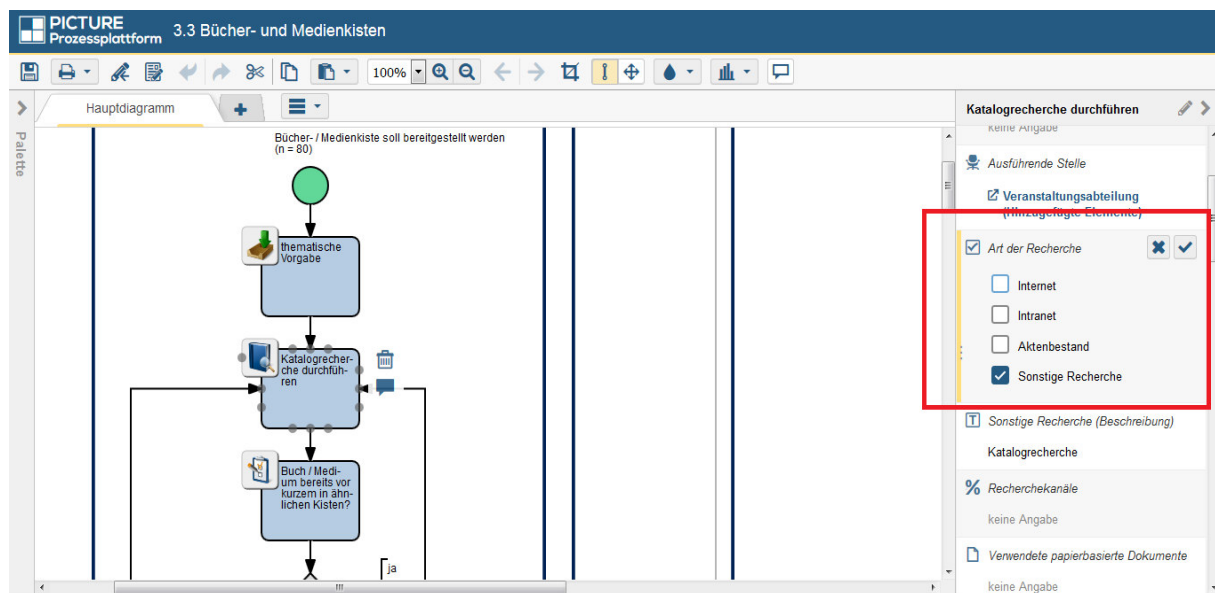


Abbildung 26: Ausschnitt aus dem Teilprozess "Bücher- und Medienkiste" mit Attributen
Quelle: Eigene Darstellung

¹³⁸ Becker, J. et al. (2007) Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, S. 117

¹³⁹ Ebd., S. 128

Die obenstehende Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus dem Teilprozess „Bücher- und Medienkiste“. Die Katalogrecherche wird hier als einer der ersten Schritte genannt, um geeignete Medien zu finden. Der Baustein *Recherche durchführen* wird also im erweiterten, bibliotheksspezifischen Sinne - der Suche als eigentlichem Vorgang, nicht als Unterstützung des Vorgangs - genutzt. In den Attributen können die Details dieses Arbeitsschrittes beschrieben werden. Als mögliche Recherchearten sind aber nur Internet, Intranet, Aktenbestand oder sonstige Recherche aufgelistet. Dass es sich um eine Katalogrecherche handelt, muss in der Beschreibung des Elements *Sonstige Recherche* erläutert werden. Hier muss eine Erweiterung erfolgen, die verschiedene Recherchemöglichkeiten wie Kataloge oder Datenbanken auflistet.

Die Katalog- oder Datenbankrecherche im Rahmen der „Beratung und Auskunft“ ist ein eigener Kernprozess. In der Prozesslandkarte der Ausgezeichneten Bibliothek wird zu dieser angemerkt: „Ebene der Teilprozesse kann entfallen“¹⁴⁰ Dies zeigt schon, dass der Teilprozess unstrukturiert ist und fallbezogen unterschiedlich behandelt wird. Daher wurde dieser Prozess im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht modelliert. Ein möglicher Weg, den Prozess doch darzustellen, wäre die Nutzung des neu angelegten Bausteins *Katalog-/Datenbankrecherche durchführen* mit einer detaillierten Beschreibung der anfallenden Tätigkeiten in den Attributen.

Es gab allerdings auch bibliothekarische Tätigkeiten, die sich keinem der Bausteine zuordnen ließen und mit dem Joker *Spezielle Tätigkeit durchführen* dargestellt werden mussten. Dies waren vor allem Tätigkeiten, die rein inhaltliches Arbeiten erfordern oder mit der physischen Behandlung von Medien zusammenhängen.

Im Kernprozess „Veranstaltungen“ musste der Baustein *Spezielle Tätigkeit durchführen* vermehrt bei der Modellierung der Teilprozesse Veranstaltungen und Führungen eingesetzt werden. Bei beiden Teilprozessen wurde damit die inhaltliche Planung, die Vorbereitung, die Durchführung und die Nachbereitung beschrieben. Einen mit der PICTURE-Methode modellierter Prozess zur „Durchführung einer Veranstaltung“ mit den Attributen zum Baustein *Vorbereitungen treffen* zeigt die untenstehende Abbildung.

¹⁴⁰ HdM BI (2018): Das Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek

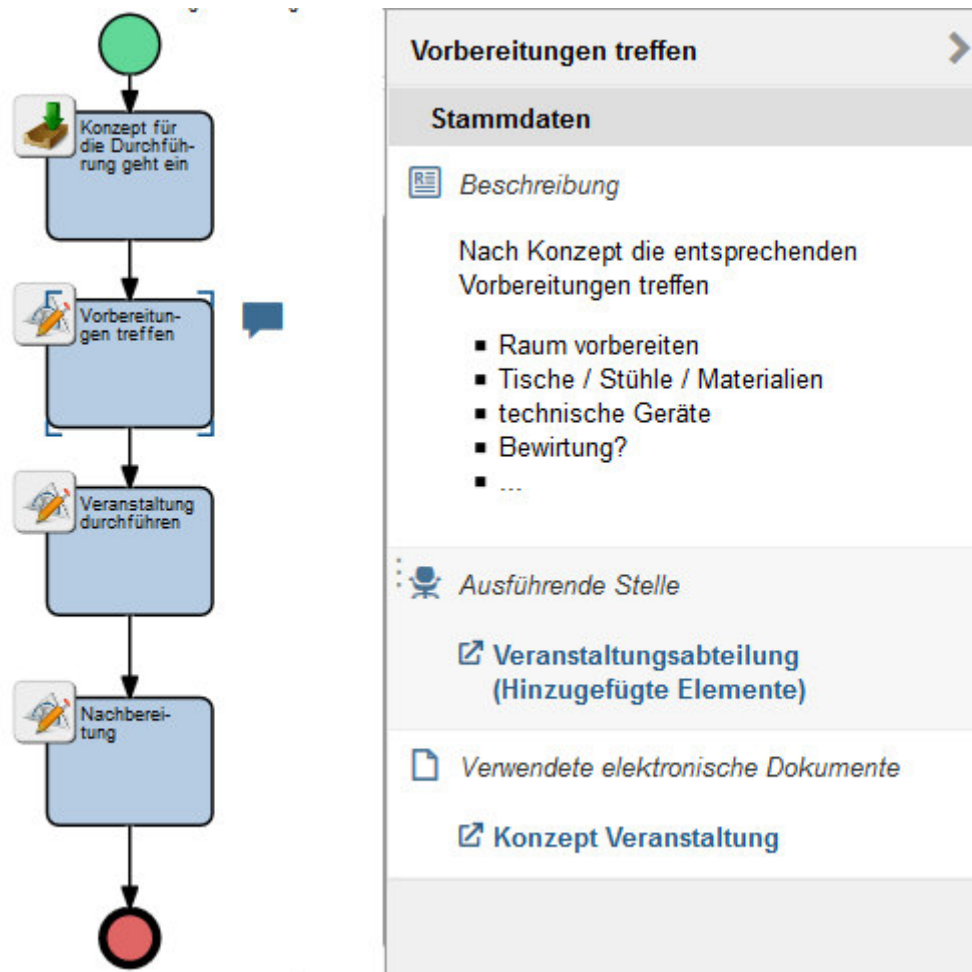


Abbildung 27: Teilprozess "Veranstaltung durchführen" mit Attributen
Quelle: Eigene Darstellung

Auch dieser Teilprozess ist unstrukturiert und umfasst viele einzelne Aufgaben und von Fall zu Fall unterschiedliche Arbeitsschritte. Die genaue Beschreibung der Tätigkeiten muss dementsprechend in den Attributen erfolgen, da kein allgemeingültiger Referenzprozess modelliert werden kann. Die Erarbeitung eines zusätzlichen Bausteins speziell für diese Tätigkeiten ist also nicht unbedingt notwendig.

Im Bereich der physischen Behandlung von Medien wurden folgende Tätigkeiten identifiziert: vorsortieren (nach Notation), einsortieren (ins Regal), aus Regal holen, Fernleihstapel zuordnen. Diese Tätigkeiten könnten in einem Baustein zusammengefasst werden, ein möglicher Name für diesen Baustein könnte *Medien ordnen* sein. Zuzuordnen wäre dieser Baustein der Gruppe Verschriftlichung/Dokumentation. In den Attributen sollten der Medientyp und die Art der Ordnung festlegbar sein, um die Tätigkeit exakter zu beschreiben.

Einzig die Modellierung des Teilprozesses „Technische Medienbearbeitung“ stellt eine Herausforderung dar. Die meisten Arbeitsschritte sind spezielle Tätigkeiten, für die sich keiner der sonstigen PICTURE-Bausteine eignet. Hier könnte, angelehnt an das Beispiel aus Kapitel 3.2 der Krankenhausprozesse, eine ganz neue Kategorie von Bausteinen gebildet werden. Die Bausteine der Kategorie *Technische Medienbearbeitung* wären: Barcodes aufkleben,

Eigentumsstempel anbringen, Signaturen ausdrucken und aufkleben, Markierungen zum Genre anbringen, Discs bekleben, Transponder fixieren, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Da die Bausteine dieser Kategorie allerdings nur bei der Modellierung dieses einen Teilprozesses genutzt werden, muss überlegt werden, ob sich der Aufwand der Erstellung lohnt. Da die technische Medienbearbeitung eine in Bibliotheken wiederkehrende Aufgabe ist, die viele Bibliotheken auch eigenhändig übernehmen, überwiegt aber der zusätzliche Nutzen über den zusätzlichen Aufwand.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen: Das Entscheidende, um die PICTURE-Methode auf Bibliotheksprozesse anwenden zu können, ist zunächst die Erweiterung der Bausteine um das Objekt *Medien*. Eine eigene Kategorie für Medien-Bausteine ist nicht notwendig, mit den vorhandenen, erweiterten Bausteinen lassen sich alle Prozesse modellieren. Entscheidend ist nur, dass die Erweiterung auf *Medien* in der Beschreibung und den Attributen deutlich erkennbar wird. Allerdings lassen sich einige Prozesse nicht durch erweiterte Bausteine modellieren. Die Erstellung neuer Bausteine wird für den Arbeitsschritt Recherche in einem Katalog oder einer Datenbank notwendig, ebenso wie für den Teilprozess Beratung und Auskunft. Der zu häufige Einsatz des eher unspezifischen Jokers *Spezielle Tätigkeiten durchführen* für die physische Bearbeitung von Medien lässt sich durch die Erstellung eines neuen Bausteins, etwa *Medien ordnen*, umgehen. Eine ganz neue Kategorie von Bausteinen muss für den Teilprozess Technische Medienbearbeitung entwickelt werden, da diese speziellen Arbeitsschritte nicht durch die vorhandenen Bausteine, oder nur durch eine Aneinanderreihung des Bausteins *Spezielle Tätigkeit durchführen*, abgebildet werden können, was das Modell Aussagekraft kosten würde.

Alle mit der PICTURE-Methode modellierten Prozesse inklusive Prozesssteckbrief und Attributbeschreibung finden sich im Anhang. Die Prozesssteckbriefe und Attribute wurden exemplarisch ausgefüllt, um ihre Anwendungsweise darzustellen.

5 Fazit

Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit war es herauszufinden, ob sich die PICTURE-Methode auch in Bibliotheken anwenden lässt und welchen Gewinn diese Anwendung gegenüber den klassischen Methoden des Prozessmanagements bietet.

Generell lässt sich feststellen, dass die Nutzung von Prozessmanagement zu einer Verbesserung der Kundenzufriedenheit durch die Optimierung der angebotenen Leistungen führt, da Schwachstellen und Kostenpunkte identifiziert und verbessert werden können. Gerade für Bibliotheken, die stark kundenorientiert sind, ist dies ein wichtiger Ansatzpunkt.

Entscheidende Faktoren für das Gelingen von Prozessmanagement sind das Erstellen eines Projektplans vor Beginn der eigentlichen Modellierungsarbeit und die kontinuierliche Pflege und Aktualisierung der erstellten Prozesslandschaft.

Die vorgestellten Methoden haben für die Modellierenden Vor- und Nachteile in der Anwendung. Die Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) bietet dank vieler Darstellungselemente die Möglichkeit, sehr detaillierte Modelle mit vielen zusätzlichen Informationen zu erstellen. Sie dient besonders für die Darstellung und Dokumentation von Ist-Zuständen, zur Optimierung und Zustandsauswertung von Prozessen eignet sich die EPK weniger. Zudem erfordern die vielen Elemente der EPK einen hohen Aufwand der Einarbeitung in die Methode. Die Business Process Management and Notation (BPMN) verwendet ähnliche Elemente wie die EPK, verfeinert die Darstellung aber unter anderem durch ihre Schwimmbahnelemente, die die Zuordnung von Verantwortlichkeiten ermöglichen. Auch die BPMN erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit den genutzten Elementen. Des Weiteren ist sie für die Darstellung von schwach strukturierten Prozessen wenig geeignet.

Die Betrachtung von exemplarisch ausgewählten Bibliotheken hat gezeigt, dass sich die BPMN oder Varianten von ihr in der Nutzung durchgesetzt haben. Begründen lässt sich das vor allem durch die hohe Bekanntheit der Methode und durch die vergleichsweise einfache Erlernbarkeit der Notation. Da viele Bibliotheken keine externe Methodenschulung in Anspruch nehmen, ist die leichte Einarbeitung ein wichtiger Entscheidungsfaktor.

Die PICTURE-Methode wählt anderen Ansatz als die anfänglich vorgestellten Methoden. Die Modellierung erfolgt mit Hilfe von Bausteinen, die jeweils eine in öffentlichen Verwaltungen wiederkehrende Aufgabe darstellen. Da die einzelnen Elemente des Prozesses durch die Bausteine festgelegt sind und nicht für jede Situation neu gestaltet werden müssen, ist die Modellierung deutlich einfacher. Eine lange Einarbeitung in die Spezifika der Notation ist nicht notwendig. Dies ist eine der Stärken der Methode, sie ist tatsächlich intuitiv anwendbar, was einen Gewinn gegenüber den klassischen Methoden darstellt.

Anders als die klassischen Methoden bietet die PICTURE-Methode vier statt fünf Sichten zur Integration zusätzlicher, relevanter Aspekte eines Modelles. Auch dies hilft, die Komplexität der Modelle zu verringern und die Anwendung zu erleichtern.

Die modellierten Prozesse können auf zwei Arten dargestellt werden: durch die bloße Aneinanderreihung der Prozessbausteine oder mit Hilfe von Elementen der BPMN. Diese Adaption verbindet die Bekanntheit der BPMN-Notation und die leichte Verständlichkeit der PICTURE-Methode. Für Bibliotheken, die sich meist an der BPMN orientieren, bietet dies einen geeigneten Ansatzpunkt, die Methode zu verwenden. Bibliotheken, die sich bisher noch

nicht mit dem Thema Prozessmanagement auseinandergesetzt haben, können aber auch die originäre Methode und deren simples Prinzip des Aneinanderreihens der Bausteine nutzen.

Von den vorgestellten Prozesskatalogen bieten zwei einen zusätzlichen Nutzen für Bibliotheken: der Produktkatalog und die Zuordnung zu Lebenslagen. Da die bisherigen Referenzkataloge auf Verwaltungsprozesse ausgelegt sind, müssen entsprechende Kataloge für Bibliotheken angelegt werden. Sind diese vorhanden, bieten sie einen großen Gewinn in der Dokumentation und Pflege der erstellten Modelle.

Die Analyse von Anwendungsbeispielen der PICTURE-Methode in anderen Unternehmensformen hat gezeigt, dass die Nutzung mit einigen Anpassungen möglich ist. Für den Bereich des Facility Managements wurden die anfallenden Prozesse identifiziert und einzelne Bausteine um ein Bearbeitungsobjekt erweitert. Dieses ersetzt in bestimmten Fällen das Element Dokument/Information, um welches sich die Verwaltungsprozesse drehen. Im Bereich der Krankenhausprozesse wurde eine ganz neue Kategorie von Bausteinen angelegt, die sich der Behandlung von Patientinnen widmet.

Diese Methodik wurde anschließend auf Bibliotheksprozesse angewandt. So entstand ein Referenzkatalog von Kernprozessen in Bibliotheken. Entscheidend war hier zunächst die Erweiterung um das Objekt Medien, die sich auf alle Bausteine erstreckt. Neue Bausteine mussten für die speziellen Aufgaben der Katalog-/Datenbankrecherche und der physischen Behandlung von Medien angelegt werden. Für die technische Medienbearbeitung wird empfohlen, eine neue Kategorie mit den entsprechenden Bausteinen anzulegen. Einzig der Teilprozess Beratung und Auskunft stellte eine Herausforderung dar. Dieser Teilprozess ist unstrukturiert, und lässt sich mit allen bekannten Modellierungsmethoden nur unzufriedenstellend darstellen.

So kann also festgestellt werden, dass sich die PICTURE-Methode auch in Bibliotheken anwenden lässt. Dazu müssen entsprechende Anpassungen an den Bausteinen vorgenommen werden. Die Frage nach dem Gewinn für Bibliotheken bei der Nutzung dieser Methode gegenüber den klassischen Methoden des Prozessmanagements lässt sich nicht abschließend klären. Eine praktische Anwendung in Bibliotheken kann hier Aufschluss schaffen.

Um die PICTURE-Methode aber tatsächlich salonfähig zu machen, muss die Software um die genannten Veränderungen bei den Bausteinen und Attributen erweitert werden. Auch das Anlegen von Produkt- oder Lebenslagenkatalogen für Bibliotheken steht noch aus.

Quellenverzeichnis

Bäumer, Christoph (2013): Verbessern können Sie nur das, was Sie kennen. Schlanke Prozesse und die richtige Modellierungsmethode. MEiM Messe, 03.07.2013, Münster

Becker, Jörg; Algermissen, Lars; Falk, Thorsten (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung. Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management. Berlin, Heidelberg, Springer

Becker, Jörg; Mathas, Christoph; Winkelmann, Alex (2009): Geschäftsprozessmanagement. Berlin; Heidelberg, Springer (Informatik im Fokus)

Bräkling, Elmar; Oidtmann, Klaus (2006): Kundenorientiertes Prozessmanagement. So funktioniert ein erfolgreiches Unternehmen. Renningen, expert-Verlag (Forum EIPOS, Bd. 12)

Deming, W. Edwards (1992): Out of the crisis: quality, productivity and competitive position. Cambridge, Mass., Cambridge Univ. Pr.

DIN – Deutsches Institut für Normung e.V. (2018): DIN EN 15221-5 Facility Management – Teil 5: Leitfaden für Facility Management Prozesse; Deutsche Fassung EN 15221-5:2011. URL: <https://www.din.de/de/mitwirken/normenausschuesse/nhrs/normen/wdc-beuth:din21:138425118> (06.04.2018)

Drescher, Andreas; Koschmider, Anges; Oberweis, Andreas (2017): Modellierung und Analyse von Geschäftsprozessen. Grundlagen und Übungsaufgaben mit Lösungen. Berlin; Boston, DeGruyter

Erek, Koray; Opitz, Nicky; Pröhl, Thorsten (2013): Geschäftsprozessoptimierung: Kriterien und Methoden der Prozessmodellierung für ein Management-Cockpit, in: Zarnekow, Rüdiger (Hrsg.): Projektberichte IKM, Bd. 6

Feldbrügge, Rainer; Brecht-Hadraschek, Barbara (2008): Prozessmanagement leicht gemacht. München, Redline

Franke, Fabian; Klein, Anette; Schüller-Zwierlein, André (2010): Schlüsselkompetenzen: Literatur recherchieren in Bibliotheken und Internet. Stuttgart, Weimar, Metzler

Gadatsch, Andreas (2012): Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker. 7. Aufl. Wiesbaden, Springer Vieweg

Gaitanides, Michael (1994): Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen, in: Gaitanides, Michael; Scholz, Rainer; Vrohling, Alwin (Hrsg.): Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. München [u.a.], Hanser, S. 1-19

GEFMA – German Facility Management Association (o.J.): GEFMA e.V. URL: <https://www.gefma.de/gefma.html> (06.04.2018)

- Geith, Uwe; Giella, Wolfgang** (2013): Aus 8 mach 3, aus 5 mach 1 – Prozessmanagement und die Zusammenlegung von Bibliotheken. 102. Bibliothekartag, 23. März 2013 in Leipzig. URL: <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/year/2013/docId/1351> (23.04.2018)
- Hammer, Michael** (2001): The Agenda: what every business must do to dominate the decade. New York, Crown Business
- Hartmann, Tomas** (2012): Prozessmanagement für Dienstleitungen. Entwicklung eines Ansatzes des Prozessmanagements für Dienstleistungsprozesse. Schriftenreihe Innovatives Dienstleistungsmanagement, Band 34. Hamburg, Verlag Dr. Kovač
- HdM BI** (2018): Das Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“. URL: <https://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab/projekt> (26.02.2018)
- Heise online** (2011): BPMN 2.0 für eine bessere Zusammenarbeit zwischen Fachabteilung und IT. URL: <https://www.heise.de/developer/meldung/BPMN-2-0-fuer-eine-bessere-Zusammenarbeit-zwischen-Fachabteilung-und-IT-1175099.html> (09.03.2018)
- Jaksch, Ursula** (2014): Auf dem Weg zur „Ausgezeichneten Bibliothek“ – effizientes Qualitätsmanagement in Bibliotheken. Wiesbaden, Dinges & Frick
- Jentschke, Matthias** (2017): Prozessmanagement in der Hochschulbibliothek Kaiserslautern, In: bibliotheken heute Jg. 13, H.2, S. 72-73
- Kern, Eva-Maria; Hartmann, Tomas; Schmid, Wendelin** (2012): Einführung, in: Kern, Eva-Maria (Hrsg.): Prozessmanagement individuell umgesetzt. Erfolgsbeispiele aus 15 privatwirtschaftlich und öffentlichen Organisationen. Berlin; Heidelberg, Springer, S. 1-16
- Kirchgäßner, Adalbert** (2006): Was produzieren Bibliotheken? : Der Produktkatalog der baden-württembergischen Landes- und Universitätsbibliotheken und seine Anwendung in der Bibliothek der Universität Konstanz. 95. Deutscher Bibliothekartag, 23. März 2006 in Dresden. URL: <https://dnb.info/1110771460/34> (19.04.2018)
- Kirstein, Andreas; Littau, Lisa** (2011): Einführung eines Prozessmanagements an der ETH-Bibliothek Zürich, In: Degkwitz, Andreas; Klapper, Frank (Hrsg.): Prozessorientierte Hochschule. Bad Honnef, Bock + Herchen, S. 155-166
- Kirstein, Andreas; Moser, Franziska** (2015): Erfolg hat Methode: Prozessmanagement an der ETH-Bibliothek. Ein Erfolgsbericht, In: B.I.T. Online, Bd. 18, S. 487-493. URL: <http://www.b-i-t-online.de/heft/2015-06/fachbeitrag-kirstein.pdf> (10.04.2018)
- Knuppertz, Thilo; Feddern, Uwe** (2011): Prozessorientierte Unternehmensführung. Prozessmanagement ganzheitlich einführen und verankern. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, KGSt** (1994): Das neue Steuerungsmodell: Definition und Beschreibung von Produkten. Köln, KGSt

KommunalWiki Heinrich Böll Stiftung (2016): Produkt. URL:

<http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Produkt> (03.04.2018)

Krcmar, Helmut (2015): Informationsmanagement. 6. Aufl. Berlin; Heidelberg, Springer

Kreische, Joachim (2012): Ein Produktkatalog zur externen Budgetplanung und zur internen Ressourcensteuerung? 101. Deutscher Bibliothekartag, 25. Mai 2012 in Hamburg. URL:

http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Kommissionen/Kom_Management/Fortbildung/2012_07_06_produktkatalog_hamburg_endversion-kreische.pdf (19.04.2018)

Maurer, Hartmut, Waldhoff, Christian (2017): Allgemeines Verwaltungsrecht. München, CH Beck

Picture-GmbH (o.J.): Aktuelles. URL: http://www.picture-gmbh.de/aktuelles/?news_id=65 (28.03.2018)

Picture-GmbH (o.J.): Methode. URL: <http://www.picture-gmbh.de/methode/> (05.03.2018)

Picture-GmbH (o.J.) Software. URL: <http://www.picture-gmbh.de/software/> (08.05.2018)

Rosemann, Michael; Schwegmann, Ansgar; Delfmann, Patrick (2012): Vorbereitung der Prozessmodellierung, in: Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 7. Aufl. Berlin; Heidelberg, Springer, S. 47-112

Schallmo, Daniel R.A.; Brecht, Leo (2014): Prozessinnovationen erfolgreich anwenden. Grundlagen und methodisches Vorgehen: Ein Management- und Lehrbuch mit Aufgaben und Fragen. Berlin; Heidelberg, Springer

Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen. 6. Aufl. München, Carl Hanser Verlag

Schwall, Johannes (2014a): ProMISe: Prozessidentifikation und -modellierung. 03.04.2014 in Münster (unveröff. Manuskript)

Schwall, Johannes (2014b): ProMISe: Prozessidentifikation und -modellierung. Teil 2 03.04.2014 in Münster (unveröff. Manuskript)

Schwall, Johannes (o.J.): Operation vorbereiten und durchführen (unveröffentlicht)

Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder, IMK, Hrsg. (2003): Auszug aus der Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 173. Sitzung der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder. Jena, Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder

Steinbrecher, Wolf; Müll-Schnurr, Martina (2014): Prozessorientierte Ablage: Dokumentenmanagement-Projekte zum Erfolg führen. Praktischer Leitfaden für die Gestaltung einer modernen Ablagestruktur. 3. Aufl., Wiesbaden, Springer

Straßer, Judith (2018): Prozessmanagement in Bibliotheken – Bachelorarbeit, E-Mail an marion.strasser@hs-kl.de, 12.03.2018 11:09 Uhr

Vonhof, Cornelia (2017): Wissens- und Prozessmanagement in der Stadtteilbibliothek Stuttgart-Vaihingen. Unveröffentlichte Projektdokumentation

Vonhof, Cornelia; Haas-Betz Wieser, Eva (2015): Vom Geschäftsgang zum Prozess: Prozessmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Staatsbibliothek zu Berlin, in: o-bib, Das offene Bibliotheksjournal, Bd. 2, H. 4, S. 24-33. URL: <https://www.o-bib.de/article/view/2015H4S24-33> (19.03.2018)

Anhänge

Anhang A: Fragen zum Vorgehen bei der Einführung von Prozessmanagement in der Hochschulbibliothek Kaiserslautern

Anhang B: Prozessbausteine der PICTURE-Methode mit Beschreibung

Anhang C: Prozesslandkarte der Ausgezeichneten Bibliothek mit Teilprozessen

Anhang D: Prozessmodelle Bibliothek

Anhang A:

Fragen zum Vorgehen bei der Einführung von Prozessmanagement in der Hochschulbibliothek Kaiserslautern

**Fragen zum Vorgehen bei der Einführung von Prozessmanagement in der Hochschulbibliothek
Kaiserslautern**

(E-Mails vom 02.03.2018 und 12.03.2018)

Von: Cornelia Hamke [ch117@hdm-stuttgart.de]

Gesendet: Freitag, 2. März 2018 15:22

An: Matthias Jentschke

Betreff: Prozessmanagement in Bibliotheken - Bachelorarbeit

Sehr geehrter Herr Jentschke,

mein Name ist Cornelia Hamke und ich studiere Bibliotheks- und Informationsmanagement an der HdM Stuttgart. Gerade schreibe ich meine Bachelor-Arbeit zum Thema Prozessmanagement in Bibliotheken und bin auf den Artikel in der „Bibliotheken heute“ gestoßen, in dem Sie die Einführung von Prozessmanagement in Ihrer Bibliothek in Kaiserslautern beschreiben.

In meiner Arbeit würde ich Ihr Vorgehen gerne als ein Beispiel erläutern, und bräuchte noch ein paar mehr Informationen dazu. Würden Sie mir ein paar Fragen beantworten und hätten in der kommenden Woche Zeit für ein kurzes Telefonat? Die Fragen finden Sie untenstehend.

Über eine kurze Rückmeldung würde ich mich sehr freuen. Mit der Beantwortung meiner Fragen würden Sie mir wirklich weiterhelfen.

Mit freundlichen Grüßen

Cornelia Hamke

Marion Strasser <Marion.Strasser@hs-kl.de> hat am 12. März 2018 um 11:09 geschrieben:

Sehr geehrte Frau Hamke,

anbei die Rückmeldung auf Ihre Fragen.

Wenn was unklar ist oder Sie weitere Fragen haben, können wir zusätzlich einen Telefontermin vereinbaren.

Freundliche Grüße

Marion Straßer

Fragen:

Haben Sie sich für Ihr Vorhaben Expertenhilfe von außen geholt oder haben Sie in der Bibliothek ein besonderes Team von Mitarbeitern zusammengestellt?

Wir hatten keine Expertenhilfe von außen.

Wir haben an unserer Hochschule eine Stabstelle für Qualität, bei der auch das Prozessmanagement angesiedelt ist. Das Prozessmanagement beschäftigt sich mit der Identifikation, Modellierung, Beschreibung, Einführung, Steuerung und Verbesserung von Prozessen im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems in Studium und Lehre. Sie sind für Fachbereiche, Einrichtungen und sonstigen organisatorischen Einheiten der HS Kaiserslautern maßgeblich. Ein performantes Prozessmanagementsystem bedarf eines entsprechenden Software Tools. Die Hochschule Kaiserslautern verwendet hierfür die datenbankbasierte Modellierungssoftware Signavio.

Ein Mitarbeiter der Bibliothek hat sich in die Software eingearbeitet und zusammen mit der Bibliotheksleitung und den zuständigen Mitarbeitern die Prozesse abgebildet. Der Grad der Erfassung wurde mit der Stabstelle abgeklärt.

Haben Sie zu Beginn einen „Aktionsplan“ erstellt, d.h., haben Sie z.B. einen Zeitplan erstellt und/oder Leistungsziele gesetzt?

Unser Ziel war es zunächst die Kernprozesse abzubilden, danach Steuerungs- und Unterstützungsprozesse. Zeitplan wurde nur grob erstellt, da wir nur wenige Lizenzen der Software Signavio an der Hochschule zur Verfügung hatten und immer nur für einen gewissen Zeitraum an der Prozessmodellierung arbeiten konnten.

Haben Sie zu Beginn eine Prozesslandkarte erstellt?

Ja.

Waren die Prozessdarstellungen eher zur Dokumentation oder zur Optimierung der Prozesse gedacht?

Beides stand gleichberechtigt nebeneinander. Im Zuge der Vereinheitlichung unserer Campusbibliotheken (3 Standorte) wurden die Prozesse optimiert und dokumentiert, um für alle Transparenz zu schaffen und auch unseren Service zu optimieren.

Haben Sie ein Controlling-System, um Veränderungen aufzunehmen?

Sobald sich an den dokumentierten Prozessen etwas ändert, wird der Prozess in Signavio angepasst bzw. aktualisiert. Über die Veränderung werden alle MitarbeiterInnen der Hochschulbibliothek informiert. Der aktuelle Prozess steht im Intranet für alle Mitarbeiter der Hochschule zur Verfügung.

Wie ist das Vorhaben „Prozessmanagement“ bei Ihren Mitarbeitern angekommen?

Das Prozessmanagement ist positiv von den Mitarbeitern angekommen, da diese frühzeitig aufgeklärt wurden, warum wir das tun und weil sie eingebunden wurden. Das gesamtheitliche Prozessmanagement hat folgende Ziele:

- Kundenorientierung und Qualität
- Mitarbeiterorientierung
- Prozessdenken statt funktionales Abteilungsdenken.

Prozessmanagement = umgesetzte Kundenorientierung

Die Umsetzung einer prozessorientierten Organisation bezweckt die durchgängige Kundenorientierung unter Berücksichtigung der Mitarbeitenden. Effizienz-, Effektivitäts- und Qualitätssteigerung sind die Folge.

Anhang B:

Prozessbausteine der PICTURE-Methode mit Beschreibung



Inhaltliche Verwaltungsarbeit **Berechnung durchführen**

Durchführung aller Arten von Berechnungen – manuell oder mit Hilfsmitteln durch den Mitarbeiter; beispielsweise das Kalkulieren oder Verteilen von Kosten sowie das Berechnen von Flächen.

TIPP:

Ein Prozess kann in sich schlüssig und optimal, im Gesamtzusammenhang jedoch unpassend sein. Beachten Sie Ein- und Ausgänge und prüfen Sie, ob die im Prozess erzeugten Daten in einem verknüpften Prozess angemessen verwendet werden (können).



Inhaltliche Verwaltungsarbeit **Ein-/Auszahlung durchführen**

Entgegennehmen einer Zahlung (z.B. Gebühr für einen Personalausweis) oder Auszahlung eines Betrages (z.B. Erstattung von Bewerbungskosten) durch den Mitarbeiter. Diese Zahlvorgänge können auch über elektronische Zahlungsmöglichkeiten abgeschlossen werden.

TIPP:

Wird eine Einzahlung in der Kasse durchgeführt und beim Mitarbeiter im Prozess wird lediglich ein Zahlungsbeleg vorgelegt, so verwenden Sie den Baustein „Dokument/Information entgegennehmen“.



Inhaltliche Verwaltungsarbeit **Dokument/Information sichten**

Dokumente werden rein informierend gesichtet. Zur Anwendung kommt dieser Baustein z.B. im folgenden Fall: Der Vorgesetzte liest die gesamte Eingangspost, um sich auf dem aktuellen Stand zu halten. Tätigkeiten, die begleitend durchgeführt werden (z.B. das Abzeichnen des Dokuments), selten auftreten und nicht im Vordergrund der Tätigkeit stehen, können enthalten sein.

TIPP:

Nimmt eine begleitende Tätigkeit (z.B. das Unterzeichnen eines Dokuments) eine größere Bedeutung ein, so ist diese mit einem passenden Baustein ebenfalls zu modellieren.



Inhaltliche Verwaltungsarbeit **Formell prüfen**

Unterlagen bzw. Sachverhalte (z.B. Vollständigkeit, Zuständigkeit, Fristeinhaltung) werden formell geprüft. Die Prüfung beinhaltet keine sachlichen Abwägungen, sondern orientiert sich strikt an formellen Vorgaben. Sofern die inhaltliche Bewertung parallel zur formellen Prüfung durchgeführt wird, werden die Bausteine „Formell prüfen“ und „Inhaltlich prüfen“ direkt nacheinander modelliert.

TIPP:

Bei der Verwendung von elektronischen Formularen lässt sich oft bereits die Vollständigkeit automatisiert prüfen, so dass der zuständige Mitarbeiter weniger häufig fehlende Informationen nachfordern muss.



Inhaltliche Verwaltungsarbeit **Inhaltlich prüfen/Entscheidung treffen**

Unterlagen bzw. Sachverhalte werden inhaltlich geprüft. Diese Prüfung hat Bezug zu Gesetzen und Verordnungen und zieht Fachkenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen des Bearbeiters mit ein. Auf Basis der inhaltlichen Prüfung wird eine Bewertung vorgenommen oder eine Entscheidung getroffen. Hierbei muss es sich nicht zwingend um eine den Vorgang abschließende Entscheidung handeln. Es können auch Zwischenentscheidungen oder Entscheidungsvorschläge erstellt werden. Sofern die formelle Prüfung parallel zur inhaltlichen Bewertung durchgeführt wird, werden die Bausteine „Formell prüfen“ und „Inhaltlich prüfen“ direkt nacheinander modelliert.

TIPP:

Nutzen Sie die Prozessbeschreibungen zur Stellenbewertung, so gibt dieser Baustein Hinweise auf die Komplexität des Prozesses und notwendige Eigenständigkeit in der Bearbeitung.



Inhaltliche Verwaltungsarbeit **Arbeitsort wechseln**

Ein Mitarbeiter wechselt den Arbeitsplatz. Dies ist für den Ablauf notwendig (z.B. Verlassen des Hauses für einen Ortstermin). Der Wechsel eines Büros (z.B. für eine persönliche Weiterleitung von Dokumenten) gilt nicht als Arbeitsortwechsel. Der Rückweg vom entfernten Arbeitsort wird wieder durch diesen Baustein dargestellt.

TIPP:

Ist der Zugriff auf ein Archiv häufig notwendig, wofür der Arbeitsort gewechselt werden muss, können Alternativen wie ein Handarchiv oder die Umstellung auf eine digitale Akte deutliche Prozessverbesserungen bedeuten.



Inhaltliche Verwaltungstätigkeit **Spezielle Tätigkeit durchführen**

Dieser Baustein beschreibt fachliche Tätigkeiten, die für den Prozess eine wesentliche Bedeutung haben und durch die anderen Bausteine nicht sinnvoll dargestellt werden können. Dies kann z.B. die Durchführung einer Vermessung durch Mitarbeiter des Vermessungsamtes sein. Da die Tätigkeiten, die durch diesen Baustein abgebildet werden, im Vorhinein nicht näher bestimmt werden können, besitzt dieser Baustein kaum Attribute und kann für eine Auswertung nur bedingt verwendet werden. Er sollte möglichst selten eingesetzt werden.

TIPP:

Achten Sie darauf, diesen Baustein nur zu verwenden, wenn keiner der anderen Bausteine passt. Da sich hinter der „speziellen Tätigkeit“ ganz verschiedene Dinge verbergen können (z.B. das Bestuhlen eines Raumes oder das Pflanzen eines Baumes), ist er kaum auswertbar und reduziert die Vergleichbarkeit Ihres Prozesses mit anderen.



Verschriftlichung/Dokumentation

Vorgang registrieren

Der Vorgang wird zentral durch Vergabe oder Registrierung eines eindeutigen Identifikationskennzeichens festgehalten, z.B. in einer Kartei oder einem Fachverfahren, beispielsweise wird ein Aktenzeichen vergeben oder der Vorgang in Statistik- oder Vorgangslisten ergänzt.

TIPP:

Alle Attribute, die Sie an Bausteinen notieren, können ausgewertet werden. Erfassen Sie aber nicht mehr Informationen als Sie wirklich benötigen, da alle Daten auch aktuell gehalten werden müssen, um nutzbar zu sein.



Verschriftlichung/Dokumentation

Dokument/Information erstellen

Ein neues papier- oder EDV-basiertes Dokument wird erstellt. Maßgeblich ist die Neuerstellung, also dass nicht kopiert oder abgetippt wird. Ein neues Dokument wird z.B. durch das Ausfüllen eines Formulars erstellt. Gleiches gilt, wenn bereits bestehende (alte) Informationen neu zusammengesetzt werden, so z.B. bei der Vervollständigung von Vorlagen. Ebenso tritt dies bei Druckvorgängen aus Fachverfahren (z.B. Meldebescheinigung aus dem Melderegister) auf. Da hier die Dokumenterstellung erst beim Drucken stattfindet, kann der Baustein optional vor dem Druckbaustein verwendet werden (mit einer Bearbeitungszeit von „0“). Der Baustein kann weggelassen werden, wenn die erzeugte Information für den weiteren Ablauf nicht bedeutsam ist.

TIPP:

Achten Sie bei der Verwendung von Formularen darauf, dass diese von einem zentralen Formularserver genommen werden und nicht „illegale“ Depots auf den Rechnern der Mitarbeiter entstehen.



Verschriftlichung/Dokumentation

Dokument/Information bearbeiten

Ein bestehendes Dokument wird bearbeitet. Beispielsweise kann so das Auftragen eines Sichtvermerks auf einer Akte oder auch die Ergänzung von Informationen in einer bestehenden Akte dargestellt werden. Auch kann z.B. das Ergänzen von Informationen auf einer Liste mit diesem Baustein dargestellt werden.

TIPP:

Prüfen Sie, ob das verwendete Fachverfahren zweckdienlich und gut bedienbar ist, wenn häufig damit gearbeitet werden muss.



Verschriftlichung/Dokumentation

Dokument unterzeichnen

Dokumente werden elektronisch signiert oder eigenhändig unterzeichnet und ggf. zusätzlich gesiegelt. Bei der elektronischen Signatur kann z.B. zwischen fortgeschrittener und qualifizierter elektronischer Signatur unterschieden werden.

TIPP:

Prüfen Sie, ob die Unterschrift tatsächlich erforderlich ist, also eine Rechtsgrundlage dafür vorliegt. Ein Dokument, in dem die Unterschrift nicht notwendig ist, kann mit deutlich weniger Aufwand auf elektronischem Wege umgesetzt werden.



Verschriftlichung/Dokumentation **Dokument/Information aussondern**

Dokumente oder Informationen werden (ggf. elektronisch) aus dem Vorgang oder der Akte ausgesondert, so z. B. bei der Vernichtung von Dokumenten oder Informationen aus Datenschutzgründen.

TIPP:

Es lohnt sich, Archive regelmäßig auf auszusondernde Dokumente durchzusehen. So können die Aktenbestände klein und der Platzverbrauch im Rahmen gehalten werden.



Verschriftlichung/Dokumentation **Vorgang z. d. A.**

Ein Vorgang wird durch die Überführung der Akte oder der Dokumente in die Registratur oder ein (ggf. elektronisches) (Langzeit-)Archiv abgeschlossen. Durch diesen Baustein wird der Vorgang als abgeschlossen klassifiziert.

TIPP:

Wenn Sie in Ihrem Prozess Dokumente in ein Langzeitarchiv geben, sollte sichergestellt sein, dass das Archiv regelmäßig überprüft wird. Häufig kommt es vor, dass auch Akten, die z. B. nur sechs Jahre gelagert werden sollen, „auf ewig“ im Archiv bleiben und wertvollen Platz belegen.



Medienwechsel **Daten in EDV übernehmen**

Informationen werden manuell in ein EDV-System eingegeben oder übertragen. Die zu übernehmenden Informationen/Daten können dabei sowohl als papierbasierte Dokumente vorliegen, als auch aus einer mündlichen Informationsübermittlung resultieren oder in anderen EDV-Systemen hinterlegt sein. Wesentlich für diesen Baustein ist die manuelle Übernahme der Daten in das Zielsystem. Als manuelle Übernahme werden auch automatisierte Vorgänge bezeichnet, die manuell durch einen Benutzer angestoßen werden müssen (z. B. Datenimport). Wird durch die Übernahme von Daten in die EDV gleichzeitig ein Dokument erstellt (z. B. mit Microsoft Word), so ist der Baustein „Dokument/Information erstellen“ zu verwenden.

TIPP:

Prüfen Sie die Notwendigkeit für die Datenübernahme. Möglicherweise lassen sich bei einer übergreifenden Betrachtung, die auch die Datenquelle mit einbezieht, Medienbrüche vermeiden und die Datenqualität verbessern.



Medienwechsel **Drucken**

Ein Dokument wird ausgedruckt. Wesentlich ist hier der Druckvorgang. Der Druckvorgang wird als reine Transformation von elektronischer in die papierbasierte Darstellung angesehen. Sofern durch den Vorgang des Druckens Informationen als Dokument neu zusammengestellt werden, wird durch das Drucken ein neues Dokument erzeugt (z.B. durch Drucken einer Meldebescheinigung aus dem Melderegister). In diesem Fall ist dem „Drucken“-Baustein der für „Dokument erstellen“ voranzustellen. Die Dokumenterstellung ist dann mit 0 Minuten anzugeben.

TIPP:

Alle Bausteine der Kategorie „Medienwechsel“ deuten auf Verbesserungspotenziale im Prozess hin. Nutzen Sie den Bericht zur Bausteintypenverwendung in der PICTURE-Prozessplattform, um Ihre Ist- mit Ihren Sollprozessen zu vergleichen und die Verbesserungen nachweisen zu können!



Medienwechsel **Kopieren**

Ein Dokument wird vervielfältigt, z.B. beim Kopieren einer Rechnung. Sofern durch das Drucken eines Dokuments mehrere Exemplare (als Kopien) erstellt werden, ist der Baustein „Drucken“ zu verwenden und die Anzahl der Ausfertigungen festzuhalten. Für das elektronische Vervielfältigen eines Dokuments wird dieser Baustein ebenfalls nicht verwendet.

TIPP:

Bei der Umstellung auf elektronische Akten kann viel Papier vermieden werden. Der Baustein „Kopieren“ wird dann oft durch „Scannen“ ersetzt, Kommunikationswege werden vereinfacht und der Austausch von Dokumenten und Akten beschleunigt.



Medienwechsel **Scannen**

Ein Dokument wird zur Hinterlegung in einem EDV-System eingescannt.

TIPP:

Die Verwendung von Scannern, um Daten in ein Dokumentenmanagementsystem zu überführen, ist von der Idee her gut. Auch hier ist jedoch sicherzustellen, dass die Information auch erhaltenswürdig ist. Wird in einer Poststelle die gesamte Eingangspost gescannt, so muss diese im nächsten Schritt weiterhin auf Relevanz gesichtet werden. Auch ist es vorzuziehen wenn Dokumente bereits elektronisch entgegengenommen werden können, statt sie anschließend zu scannen.



Medienwechsel **Datenträger bespielen**

Elektronische Daten (Informationen und Dokumente) werden auf einen separaten Datenträger (z.B. DVD, USB-Stick) übertragen, der i. d. R. zum physischen Transport elektronischer Daten genutzt wird. Sofern manuelle Backups von Daten durchgeführt werden, ist dieser Baustein ebenfalls zu verwenden.

TIPP:

Für die kurzfristige Übertragung und Sicherung sind USB-Sticks zumeist das Mittel der Wahl. Beachten Sie bei langfristiger Lagerung von Daten auf CDs, DVDs usw. darauf, dass diese Medien nur eine geringe Haltbarkeit haben und die Daten daher regelmäßig umkopiert werden müssen.



Informationsbeschaffung und Koordination

Beratung durchführen

Der Mitarbeiter berät einen Kunden oder eine Kundengruppe. Im Gegensatz zum Baustein „Dokument/Information versenden“ handelt es sich hierbei um eine intensive Erläuterung relevanter Sachverhalte seitens des Mitarbeiters, geprägt auch durch Rückfragen des Beratenen.

TIPP:

Insbesondere im beratungsintensiven Sozialbereich ist es oft schwierig, mit einer elektronischen Akte zu arbeiten. Moderne Tablet-PCs bieten hier Ansätze, wie die Interaktivität aufrecht erhalten und dennoch mit elektronischen Dokumenten gearbeitet werden kann.



Informationsbeschaffung und Koordination

Rückfrage durchführen

Gezielte Rückfragen zur Erlangung einer bestimmten Information/eines Dokuments werden durchgeführt, beispielsweise die Nachforderung von fehlenden Unterlagen/Informationen vom Kunden im Anschluss an eine formelle oder inhaltliche Prüfung. Die Zeiten für die Prüfung der fehlenden Unterlagen werden im vorangehenden Prüfbaustein festgehalten.

TIPP:

Die Verwendung dieses Bausteins deutet an, dass Informationen im Prozess vor diesem Bearbeitungsschritt nicht ausreichend vorlagen, so dass z. B. dem Kunden nicht klar war, welche Dokumente beizubringen waren.



Informationsbeschaffung und Koordination

Recherche durchführen

Nicht vorliegende, für den Prozess notwendige Informationen werden beschafft. Die Recherche umfasst das Auffinden, den Transport und den Zugriff auf die Information. Der Zugriff auf das Dokument, die Information oder der Ort der Ablage ist im Vorhinein nicht genau bekannt. Auch die Suche im Archiv gilt als Recherchetätigkeit.

TIPP:

Die Recherche ist einer der Punkte, die deutlich von der Einführung der elektronischen Akte profitieren: Zugriffe und Suchen werden deutlich beschleunigt und durch sinnvolle Vergabe von Schlagwörtern und möglicherweise eine Volltextsuche sind Suchzugriffe möglich, die bei der Papierakte nicht umsetzbar sind.



Informationsbeschaffung und Koordination

Absprache/Vereinbarung treffen

Absprachen/Vereinbarungen werden zwischen dem zuständigen Mitarbeiter sowie einzelnen Personen oder Personengruppen getroffen. Diese dienen der Koordination von verteilten Arbeitsabläufen oder einer gegenseitigen inhaltlichen Einigung.

TIPP:

Im Gegensatz zum Prozessbaustein „Dokument/Information versenden“ werden inhaltliche Abstimmungen im Sinne dieses Bausteins in Form einer direkten und bidirektionalen Kommunikation durchgeführt, z. B. inhaltliche Abstimmung, Terminabsprache.



Informationsflüsse

Dokument/Information entgegennehmen

Ein Dokument bzw. eine Information geht beim zuständigen Mitarbeiter ein. Der Absender – intern oder extern – sowie der Eingangskanal werden direkt am Baustein als Attribut festgehalten. Dieser Baustein kann sowohl für den Eingang einer Kurzinformation per E-Mail als auch für die persönliche Entgegennahme ganzer Akten verwendet werden.

TIPP:

Die Verwendung von Bausteinen aus der Kategorie „Informationsflüsse“ deutet auf Schnittstellen hin, die die Durchlaufzeit des Prozesses erhöhen können.



Informationsflüsse

Bearbeitungsunterbrechung

Die Bearbeitung wird unterbrochen. Der Bearbeiter wartet z. B. auf den Eingang eines Dokuments aus einem anderen Amt, um weiterarbeiten zu können. Der Prozess ruht, bis die erwartete Information eingegangen ist.

TIPP:

Wenn Sie Ihre Prozesse mit dem Ziel der Kundenzufriedenheit optimieren, achten Sie auf diesen Baustein: Er deutet auf Schnittstellen und längere Durchlaufzeiten des Prozesses hin.



Informationsflüsse

Dokument/Information versenden

Ein Dokument bzw. eine Information geht an interne oder externe Adressaten, z. B. bei der Weiterleitung von Dokumenten an ein anderes Dezernat zur Stellungnahme oder die Zustellung von angeforderten Unterlagen an den Kunden/Bürger. Der verwendete Kommunikations-/Transportkanal kann über ein Attribut angegeben werden.

TIPP:

Wenn Sie ein Dokumentenmanagementsystem einsetzen, sollten Sie möglichst viele interne Kommunikationsflüsse darüber abbilden, um Papier, Liegezeiten und Übertragungsfehler zu reduzieren.

Kontakt:

PICTURE GmbH
Friesenring 32
48147 Münster

T +49 (0)251 1312379-0
F +49 (0)251 1312379-90

E info@picture-gmbh.de
W www.picture-gmbh.de

Anhang C:

Prozesslandkarte der Ausgezeichneten Bibliothek mit Teilprozessen

Prozesslandkarte Bibliotheken

Ausgezeichnete Bibliothek

Kernprozesse im Projekt Ausgezeichnete Bibliothek

Kernprozess 1
Benutzungsdienst

Kernprozess 2
Medienbereitstellung

Kernprozess 3
Veranstaltungen

Kernprozess 4
Öffentlichkeitsarbeit

Kernprozess 5
Beratung & Auskunft

Prozesslandkarte Bibliotheken

Ausgezeichnete Bibliothek

Kernprozess 1: Benutzungsdienst

- 1.1 Ausleihe / Rückgabe (h.a. Benutzungsgebühren, Vormerkungen,...)
- 1.2 Mahnwesen (h.a. Gebühren, Medienersatz)
- 1.3 Einstellen / Rücksortierung / Regalpflege
- 1.4 Anmeldung (Neuanmeldung, Ersteinführung,...)
- 1.5 Fernleihe (ggf. auch zu Auskunft / Beratung)

Prozesslandkarte Bibliotheken

Ausgezeichnete Bibliothek

Kernprozess 2: Medienbereitstellung

- 2.1 Lektorat
- 2.2 Bestellwesen
- 2.3 Lieferkontrolle / Inventarisierung
- 2.4 Technische Bearbeitung
- 2.5 Erschließung (inhaltlich, formal)
- 2.6 Abo-Verwaltung
- 2.6 Standing-Orders

Prozesslandkarte Bibliotheken

Ausgezeichnete Bibliothek

Kernprozess 3: Veranstaltungen

- 3.1 Teilprozesse nach Zielgruppen (Kinder, Erwachsene, sonstige besondere Zielgruppen => wenn die Prozesse für alle Zielgruppen analog ablaufen, genügt die Dokumentation des Hauptprozesses)
- 3.2 Klassenführungen
- 3.3 Sonstige Führungen / Schulungsveranstaltungen
- 3.4 Ausstellungen
- 3.5 Bereitstellen von Bücher- und Medienkisten

Prozesslandkarte Bibliotheken

Ausgezeichnete Bibliothek

Kernprozess 4: Öffentlichkeitsarbeit

- 4.1 Pressearbeit Amtsblatt
- 4.2 Ggf. Pressearbeit Tagespresse
- 4.3 Ggf. Pressearbeit Fachpresse
- 4.4. Erstellung von Werbematerialien

Prozesslandkarte Bibliotheken

Ausgezeichnete Bibliothek

Kernprozess 5: Beratung und Auskunft

- Ebene der Teilprozesse kann entfallen
⇒ Beschreibung der Tätigkeitsebene

Ggf. können folgende Teilprozesse definiert werden:

- Persönliche Beratung / Auskunft
- Schriftliche Beratung / Auskunft
- Telefonische Beratung / Auskunft

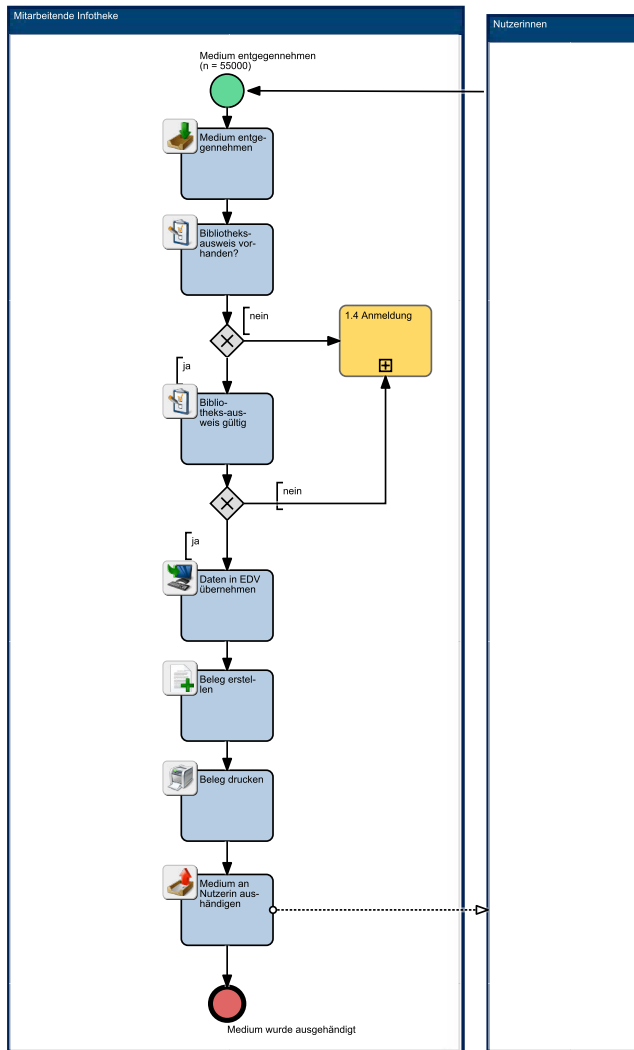
Anhang D:

Prozessmodelle Bibliothek



Stammdaten	
Bezeichnung	1.1 Ausleihe
Beschreibung	Pro Jahr werden x Medien ausgeliehen. Die Ausleihe kann nur bei persönlichem Erscheinen vorgenommen werden und bei Vorlegen eines gültigen Ausweises. Der Nutzerin muss bei Aushändigung des Mediums ein Beleg mitgegeben werden.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Infotheke
Erbrachte Leistung	→ Ausleihe
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	55.000
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	auszuleihendes Medium wird entgegen genommen
Ergebnisse	Medium ist ausgeliehen
Auftraggeber	<ul style="list-style-type: none">• Bürger/in• verwaltungsintern
Anmerkungen zum Auftraggeber	Bürger/in = Nutzer/in verwaltungsintern = Bibliotheks- / hochschulintern
Zeiten	
Bearbeitungszeit (pro Fall/geschätzt)	3 Minute(n)
Gebundene Kapazität in Jahresarbeitsminuten	165.000
Softwarenutzung	
Verwendete Standardsoftware	→ Bibliothekssystem

Ausleihe





Medium entgegennehmen

Stammdaten

Beschreibung

Medium entgegennehmen

Ereignistyp

Standard

Eingangskanäle

• Persönliches Erscheinen (100%)

Analyse

Fallzahl pro Jahr

55.000



Medium entgegennehmen

Stammdaten

Beschreibung

Das Medium entgegennehmen.

Bearbeitungszeit

1 Minute(n)

Ausführende Stelle

→ Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle

• Persönlich (100%)

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



Bibliotheksausweis vorhanden?

Stammdaten

Beschreibung

Bibliotheksausweis muss zur Ausleihe vorhanden sein

Prüfungsschritte

Ausweis muss vorgelegt werden

Prüfungsergebnisse

Ausweis vorhanden

Prüfungsergebnis positiv in % der Fälle

90 %

Geprüfte papierbasierte Dokumente

→ Bibliotheksausweis

Relevante Rechtsgrundlagen

→ Bibliotheksordnung

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



1.4 Anmeldung

Stammdaten

Beschreibung

Teilprozess Anmeldung

Auslöser des Teilprozesses

Kein Ausweis vorhanden

Ergebnisse des Teilprozesses

Ausweis wurde ausgestellt

Verknüpfung

Verknüpfung zum Subdiagramm

1.4 Anmeldung

[Text] nein



[Text] ja



Bibliotheks-ausweis gültig

Stammdaten

Beschreibung

Prüfung Ausweis auf Gültigkeit

Bearbeitungszeit 1 Minute(n)

Ausführende Stelle → Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsschritte einscannen

Prüfungsergebnisse Ausweis gültig

Prüfungsergebnis positiv in % der Fälle 85 %

Geprüfte papierbasierte Dokumente → Bibliotheksausweis

Relevante Rechtsgrundlagen → Bibliotheksordnung

Verwendete Software → Bibliothekssystem

[Text] nein



[Text] ja



Daten in EDV übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

Einscannen / Eingabe

Ausführende Stelle → Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Papierbasierte Übernahmedokumente → Bibliotheksausweis

Software (Ausgangssystem) → Bibliothekssystem



Beleg erstellen

Stammdaten

Beschreibung

Der Nutzerin muss ein Beleg ausgehändigt werden

Bearbeitungszeit 0 Minute(n)

Ausführende Stelle → Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung • papierbasiert

Erstellte papierbasierte Dokumente → Beleg

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Beleg drucken

Stammdaten

Ausführende Stelle → Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Anzahl der Exemplare (falls nur ein gedrucktes Dokument) 1

Gedruckte Dokumente → Beleg

verwendetes Gerät → Drucker 1

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Medium an Nutzerin aushändigen

Stammdaten

Beschreibung

Medium und Beleg an Nutzerin aushändigen

Ausführende Stelle → Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle • Persönlich (100%)

Papierbasierte Ausgangsdokumente → Beleg



Medium wurde ausgehändigt

Stammdaten

Ereignistyp Standard

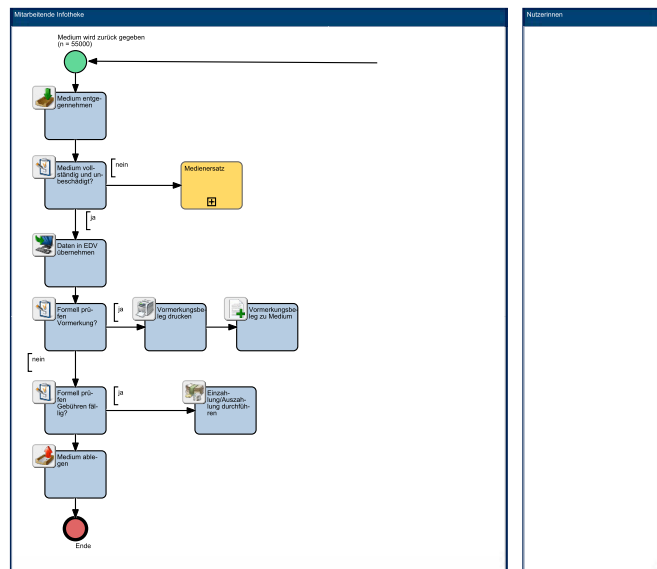
Ausgangskanäle • Persönliches Aushändigung (100%)



Nutzerinnen

Stammdaten	
Bezeichnung	1.1 Rückgabe
Beschreibung	Ausgeliehene Medien werden zurückgegeben. Dabei muss die Unversehrtheit und Vollständigkeit der Medien geprüft werden. Der Vorgang kann gebührenpflichtig sein (Mahngebühren, Medienersatz).
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Infotheke
Erbrachte Leistung	→ Rückgabe
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	55.000
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Medium wird zurückgegeben
Ergebnisse	Medium ist zurückgegeben und im Bibliothekssystem "ausgetragen"
Auftraggeber	<ul style="list-style-type: none"> • Bürger/in • verwaltungsintern
Anmerkungen zum Auftraggeber	Bürger/in = Nutzer/in verwaltungsinter = Bibliotheks- / hochschulintern
Leistungsempfänger	<ul style="list-style-type: none"> • Bürger/in
Gebühren	
Rechtsgrundlage für Gebühr	→ Bibliotheksgebührenordnung
Softwarenutzung	
Verwendete Standardsoftware	→ Bibliothekssystem

Hauptdiagramm





Medium wird zurück gegeben

Stammdaten

Beschreibung

Medium wird zurückgegeben

Ereignistyp

Standard

Eingangskanäle

- Persönliches Erscheinen (75%)
- Hauspost (20%)
- Post (5%)

Analyse

Fallzahl pro Jahr

55.000



Medium entgegennehmen

Stammdaten

Beschreibung

Medium wird zurückgegeben
(Hauspost=Rückgabebox)

Eingangskanäle

- Persönlich (85%)
- Hauspost (10%)
- Post (5%)



nein



Medium vollständig und unbeschädigt?

Stammdaten

Beschreibung

Medium auf Vollständigkeit (Medienpakete wie CDs, DVDs...) prüfen
Medium auf Beschädigungen prüfen

Ausführende Stelle

→ Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsschritte

Medium auf sichtbare Schäden prüfen
Medien mit mehrere Teilen auf Vollständigkeit prüfen

Relevante Rechtsgrundlagen

→ Bibliotheksordnung



Medienersatz



ja



Daten in EDV übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

einscannen / eingeben

Software (Ausgangssystem) → Bibliothekssystem



Formell prüfen Vormerkung?

Stammdaten

Beschreibung

Es wird geprüft, ob eine Vormerkung vorhanden ist.

Verwendete Software → Bibliothekssystem



ja



Vormerkungsbeleg drucken

Stammdaten

Beschreibung

Beleg drucken

Ausführende Stelle → Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Anzahl der Exemplare (falls nur ein gedrucktes Dokument) 1

Gedruckte Dokumente → Vormerkung

verwendetes Gerät → Drucker 1

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Vormerkungsbeleg zu Medium

Stammdaten

Beschreibung

Vormerkungsbeleg wird zu Medium gelegt.

Ausführende Stelle → Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung • papierbasiert

Erstellte papierbasierte Dokumente → Vormerkung

Verwendete Software → Bibliothekssystem



nein



Formell prüfen Gebühren fällig?

Stammdaten

Beschreibung

Es wird geprüft, ob Gebühren anfallen.

Ausführende Stelle	→ Infotheke (Hinzugefügte Elemente)
Relevante Rechtsgrundlagen	→ Bibliotheksgebührenordnung
Verwendete Software	→ Bibliothekssystem



ja



Einzahlung/Auszahlung durchführen

Stammdaten

Beschreibung

Einzahlung durchführen

Ausführende Stelle	→ Infotheke (Hinzugefügte Elemente)
Zahlungsmöglichkeiten	• Bar
Erstellung einer Quittung	Ja
Relevante Rechtsgrundlagen	→ Bibliotheksgebührenordnung
Verwendete Software	→ Bibliothekssystem



Medium ablegen

Stammdaten

Beschreibung

Medium wird auf Ablagestapel / Wagen abgelegt.

Ausführende Stelle	→ Infotheke (Hinzugefügte Elemente)
--------------------	-------------------------------------



Ende

Stammdaten

Beschreibung

Medium wurde zurück gegeben

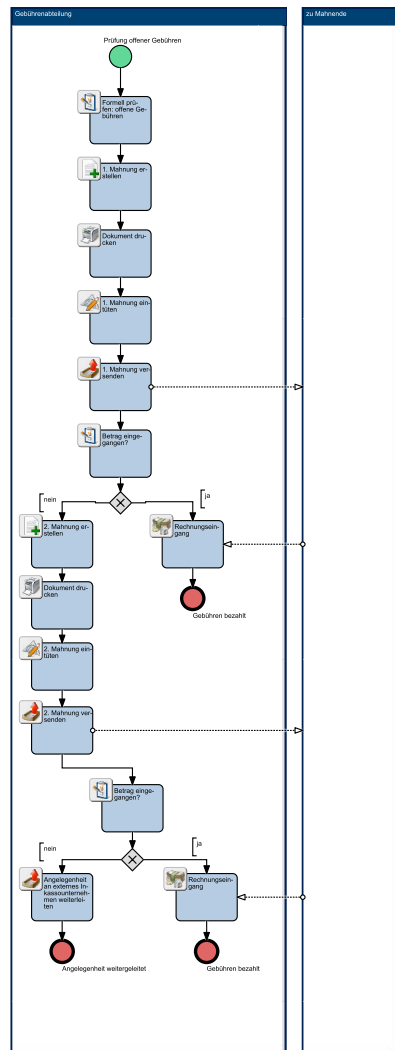
Ereignistyp	Standard
-------------	----------



Nutzerinnen

Stammdaten	
Bezeichnung	1.2 Mahnwesen
Beschreibung	Das Bibliothekssystem xy zeigt eine Übersicht offener Gebühren an. Nach formeller Prüfung der Fälle wird zunächst eine erste Mahnung versendet. Nach x Wochen erfolgt eine Überprüfung der eingegangenen Beträge auf das Bibliothekskonto. Wenn eine Rechnung nicht beglichen wurde, wird eine zweite Mahnung erstellt. Wenn auch auf diese der offene Betrag nicht beglichen wird, wird die Angelegenheit an ein externes Inkassounternehmen weitergeleitet.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Gebührenabteilung
Erbrachte Leistung	→ Gebühren bezahlt
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Überprüfung der offenen Gebühren.
Ergebnisse	Gebühren sind bezahlt Angelegenheit wird weitergeleitet
Gebühren	
Rechtsgrundlage für Gebühr	→ Bibliotheksgebührenordnung

Hauptdiagramm





Prüfung offener Gebühren

Stammdaten

Beschreibung

Prüfung offener Gebühren

Ereignistyp

Standard



Formell prüfen: offene Gebühren

Stammdaten

Beschreibung

offene Gebühren prüfen

Ausführende Stelle

→ Gebührenabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsschritte

in Datenbank offene Gebühren kontrollieren

Relevante Rechtsgrundlagen

→ Bibliotheksgebührenordnung

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



1. Mahnung erstellen

Stammdaten

Beschreibung

1. Mahnung erstellen

Ausführende Stelle

→ Gebührenabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung

- papierbasiert
- elektronisch

Erstellte papierbasierte Dokumente

→ 1. Mahnung

Erstellte elektronische Dokumente

→ 1. Mahnung



Dokument drucken

Stammdaten

Beschreibung

1. Mahnung drucken

Ausführende Stelle

→ Gebührenabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Anzahl der Exemplare (falls nur ein gedrucktes Dokument)

1

Gedruckte Dokumente

→ 1. Mahnung

verwendetes Gerät

→ Drucker 1

Verwendete Software

→ MS Office



1. Mahnung eintüten

Stammdaten

Beschreibung

Mahnung für Postsendung verpacken

Ausführende Stelle → Gebührenabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Verwendete papierbasierte Dokumente → 1. Mahnung



1. Mahnung versenden

Stammdaten

Beschreibung

1. Mahnung versenden

Ausführende Stelle → Gebührenabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle • Post (100%)

Papierbasierte Ausgangsdokumente → 1. Mahnung

Empfänger der Dokumente (extern) → Nutzer



Betrag eingegangen?

Stammdaten

Beschreibung

nach x Wochen prüfen, ob Rechnungsbetrag eingegangen ist.

Ausführende Stelle → Gebührenabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsschritte eingegangene Beträge kontrollieren



2. Mahnung erstellen

Stammdaten

Beschreibung

2. Mahnung erstellen

Ausführende Stelle → Gebührenabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung • papierbasiert
• elektronisch

Erstellte papierbasierte Dokumente → 2. Mahnung

Erstellte elektronische Dokumente → 2. Mahnung



Rechnungseingang

Stammdaten

Beschreibung

Rechnungseingang nach x Wochen

Ausführende Stelle → Gebührenabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Zahlungsmöglichkeiten • Überweisung

Erstellung einer Quittung Nein

Relevante Rechtsgrundlagen → Bibliotheksgebührenordnung

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Dokument drucken

Stammdaten

Beschreibung

2. Mahnung drucken

Ausführende Stelle → Gebührenabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Anzahl der Exemplare (falls nur ein gedrucktes Dokument) 1

Gedruckte Dokumente → 2. Mahnung

verwendetes Gerät → Drucker 1



Gebühren bezahlt

Stammdaten

Ereignistyp Standard



2. Mahnung eintüten

Stammdaten

Beschreibung

2. Mahnung für Postsendung verpacken

Verwendete papierbasierte Dokumente → 2. Mahnung



2. Mahnung versenden

Stammdaten

Beschreibung

2. Mahnung versenden

Ausführende Stelle → Gebührenabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle • Post (100%)

Papierbasierte Ausgangsdokumente → 2. Mahnung



Betrag eingegangen?

Stammdaten

Beschreibung

nach x Wochen prüfen, ob Rechnungsbetrag eingegangen ist.

Ausführende Stelle

→ Gebührenabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsschritte

eingegangene Beträge kontrollieren



ja



nein



Angelegenheit an externes Inkassounternehmen weiterleiten



Rechnungseingang

Stammdaten

Beschreibung

Rechnungseingang nach x Wochen

Ausführende Stelle

→ Gebührenabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Zahlungsmöglichkeiten

• Überweisung

Erstellung einer Quittung

Nein

Relevante Rechtsgrundlagen

→ Bibliotheksgebührenordnung



Angelegenheit weitergeleitet

Stammdaten

Ereignistyp

Standard



Gebühren bezahlt

Stammdaten

Ereignistyp

Standard

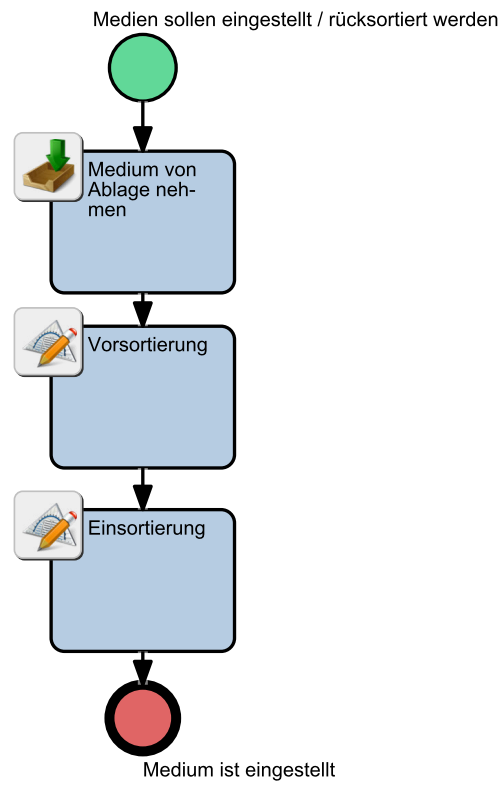


zu Mahnende



Stammdaten	
Bezeichnung	1.3 Einstellen / Rücksortieren
Beschreibung	Medien vom Rückgabe / Rücknahmestapel müssen korrekt in die entsprechenden Regale einsortiert / rücksortiert werden. Dazu wird zunächst eine Vorsortierung nach der <i>Notation</i> / <i>RVK</i> vorgenommen. Anschließend werden die Medien in die Regale einsortiert.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ FaMi
Erbrachte Leistung	→ Einstellen Medien
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Medien von Rückgabe / Rücknahmestapel sollen eingestellt werden.
Ergebnisse	Medien sind eingestellt.

Hauptdiagramm





Medien sollen eingestellt / rücksortiert werden

Stammdaten

Ereignistyp

Standard



Medium von Ablage nehmen

Stammdaten

Beschreibung

Medium von Rücknahme / Rückgabestapel holen



Vorsortierung

Stammdaten

Beschreibung

Vorsortierung nach Signatursystem



Einsortierung

Stammdaten

Beschreibung

einsortieren in Regale



Medium ist eingestellt

Stammdaten

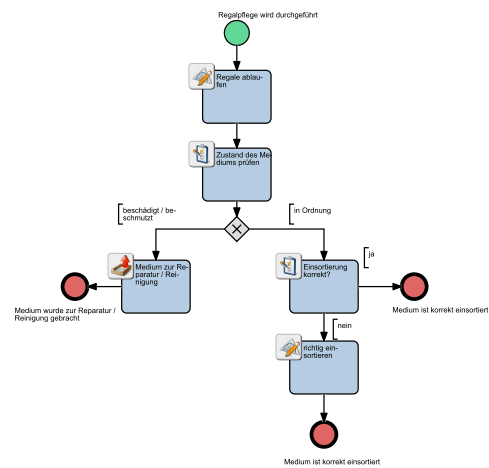
Ereignistyp

Standard



Stammdaten	
Bezeichnung	1.3 Regalpflege
Beschreibung	Die Regalpflege wird regelmäßig durchgeführt. Dazu gehört, dass die Medien an der korrekten Stelle im Regal stehen, und das schmutzige / beschädigte Medien zur Reparatur gebracht werden.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ FaMi
Erbrachte Leistung	→ Regalpflege
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	regelmäßige Überprüfung
Ergebnisse	Medien sind korrekt in die Regale einsortiert und schmutzige / beschädigte Medien wurden zur Reparatur gebracht.

Hauptdiagramm





Regalpflege wird durchgeführt

Stammdaten

Beschreibung

Regalpflege wird durchgeführt

Ereignistyp

Standard



Regale ablaufen

Stammdaten

Beschreibung

Zur Durchführung der Regalpflege müssen die Regale abgelaufen werden und die Medien begutachtet werden. (Stichprobenartig, was ins Auge fällt)

Ausführende Stelle

→ FaMi (Hinzugefügte Elemente)



Zustand des Mediums prüfen

Stammdaten

Beschreibung

Medium auf Beschädigungen prüfen.

Ausführende Stelle

→ FaMi (Hinzugefügte Elemente)



beschädigt / beschmutzt



in Ordnung



ja



Medium zur Reparatur / Reinigung

Stammdaten

Beschreibung

beschädigte / verschmutzte Medien werden zur Reparatur / Reinigung gebracht

Ausführende Stelle

→ FaMi (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle

• Persönlich (100%)

Empfänger der Dokumente (intern)

→ Reparatur



Einsortierung korrekt?

Stammdaten

Beschreibung

stichprobenartige Untersuchung, ob Medium richtig einsortiert ist.

Ausführende Stelle → FaMi (Hinzugefügte Elemente)

Relevante Rechtsgrundlagen → eigene Notation

→ RVK



Medium wurde zur Reparatur / Reinigung gebracht

Stammdaten

Ereignistyp

Standard



Medium ist korrekt einsortiert

Stammdaten

Ereignistyp

Standard



nein



richtig einsortieren

Stammdaten

Beschreibung

Medium wird korrekt einsortiert

Ausführende Stelle → FaMi (Hinzugefügte Elemente)

Relevante Rechtsgrundlagen → eigene Notation

→ RVK



Medium ist korrekt einsortiert

Stammdaten

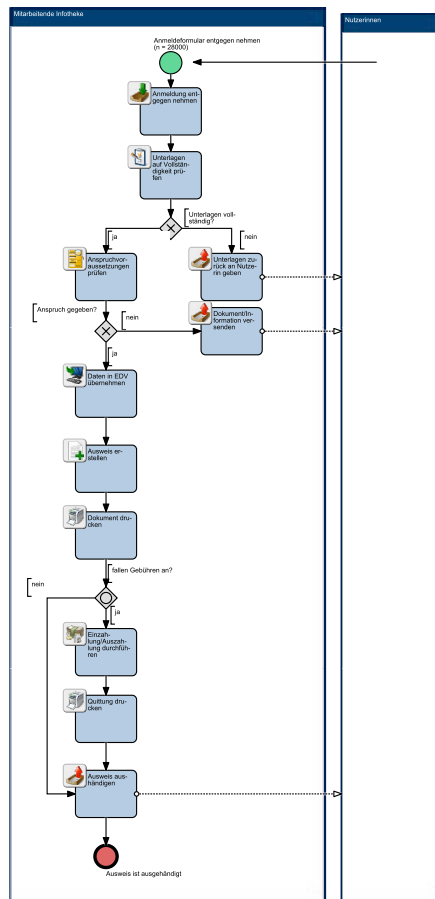
Ereignistyp

Standard



Stammdaten	
Bezeichnung	1.4 Anmeldung
Beschreibung	Im Jahr melden sich x neue Nutzerinnen an. Dazu muss das ausgefüllte Anmeldeformular persönlich abgegeben werden. Die Bibliotheksordnung schreibt verschiedene Kosten- und Nutzungsmodelle vor. Der Anspruch muss in jedem Fall einzeln geprüft werden.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Infotheke
Erbrachte Leistung	→ Anmeldung
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	28.000
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	persönliches Vorlegen des Anmeldeformulars
Ergebnisse	Anmeldung ist abgeschlossen
Auftraggeber	<ul style="list-style-type: none">• Bürger/in• verwaltungsintern
Gebühren	
Rechtsgrundlage für Gebühr	→ Bibliotheksgebührenordnung
Softwarenutzung	
Verwendete Standardsoftware	→ Bibliothekssystem

Hauptdiagramm





Anmeldeformular entgegen nehmen

Stammdaten

Beschreibung

Anmeldeformular entgegen nehmen

Ereignistyp

Standard

Eingangskanäle

• Persönliches Erscheinen (100%)

Analyse

Fallzahl pro Jahr

28.000



Anmeldung entgegen nehmen

Stammdaten

Beschreibung

Anmeldeformular wird vorgelegt

Ausführende Stelle

→ Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle

• Persönlich (100%)

Papierbasierte Eingangsdokumente

→ Anmeldeformular 1

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



Unterlagen auf Vollständigkeit prüfen

Stammdaten

Beschreibung

Anmeldeformular auf Vollständigkeit prüfen

Ausführende Stelle

→ Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Geprüfte papierbasierte Dokumente

→ Anmeldeformular 1

Relevante Rechtsgrundlagen

→ Bibliotheksordnung



Unterlagen vollständig?



ja



nein



Anspruchsvoraussetzungen prüfen

Stammdaten

Beschreibung

Nutzung der Bibliothek prinzipiell für jeden möglich?

Gibt es Sonderkonditionen (für Studierende, Senioren, Arbeitslose...)

Ausführende Stelle	→ Infotheke (Hinzugefügte Elemente)
Geprüfte papierbasierte Dokumente	→ Anmeldeformular 1
Relevante Rechtsgrundlagen	→ Bibliotheksgebührenordnung → Bibliotheksordnung



Unterlagen zurück an Nutzerin geben

Stammdaten

Beschreibung

Nutzerin muss Unterlagen vervollständigen

Ausführende Stelle	→ Infotheke (Hinzugefügte Elemente)
Ausgangskanäle	• Persönlich (100%)
Papierbasierte Ausgangsdokumente	→ Anmeldeformular 1



Anspruch gegeben?



Dokument/Information versenden

Stammdaten

Beschreibung

Anmeldeformular an Nutzerin zurück geben

Ausführende Stelle	→ Infotheke (Hinzugefügte Elemente)
Ausgangskanäle	• Persönlich (100%)
Papierbasierte Ausgangsdokumente	→ Anmeldeformular 1



nein



ja



Daten in EDV übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

Daten in das Bibliothekssystem eingeben

Ausführende Stelle → Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Papierbasierte Übernahmedokumente → Anmeldeformular 1

Software (Eingabesystem) → Bibliothekssystem



Ausweis erstellen

Stammdaten

Beschreibung

Ausweis erstellen

Ausführende Stelle → Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung

- papierbasiert
- elektronisch

Erstellte papierbasierte Dokumente → Bibliotheksausweis

Erstellte elektronische Dokumente → Nutzerkonto

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Dokument drucken

Stammdaten

Ausführende Stelle → Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Anzahl der Exemplare (falls nur ein gedrucktes Dokument) 1

Gedruckte Dokumente → Bibliotheksausweis

verwendetes Gerät → Drucker 1

Verwendete Software → Bibliothekssystem



fallen Gebühren an?



nein



ja



Einzahlung/Auszahlung durchführen

Stammdaten

Beschreibung

Gebühren einkassieren

Ausführende Stelle → Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Zahlungsmöglichkeiten • Bar

Erstellung einer Quittung Ja

Relevante Rechtsgrundlagen → Bibliotheksgebührenordnung

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Quittung drucken

Stammdaten

Beschreibung

Quittung drucken

Ausführende Stelle → Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Anzahl der Exemplare (falls nur ein gedrucktes Dokument) 1

Gedruckte Dokumente → Quittung

verwendetes Gerät → Drucker 1

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Ausweis aushändigen

Stammdaten

Beschreibung

Ausweis an Nutzerin aushändigen

Ausführende Stelle → Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle • Persönlich (100%)



Ausweis ist ausgehändigt

Stammdaten

Beschreibung

Ausweis ist ausgehändigt

Ereignistyp Standard

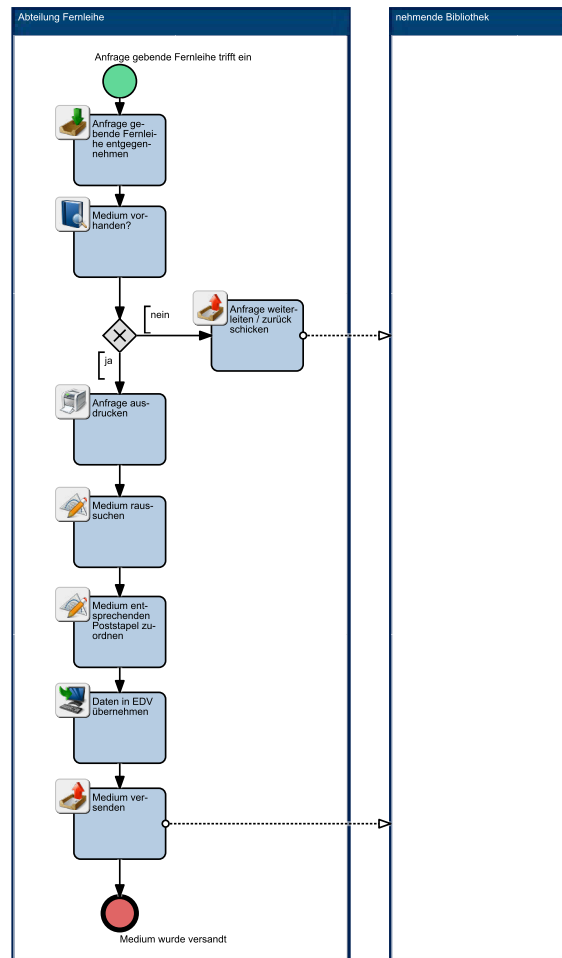
Ausgangskanäle • Persönliches Aushändigung (100%)



Nutzerinnen

Stammdaten	
Bezeichnung	1.5 gebende Fernleihe
Beschreibung	<p>Im Jahr erhält die Bibliothek x Anfragen zur gebenden Fernleihe. Die Anfrage erfolgt über eine elektronische Schnittstelle im Bibliothekssystem. Der Mitarbeitende muss zunächst die Verfügbarkeit des angefragten Mediums überprüfen. Ist das Medium nicht verfügbar, wird die Anfrage weitergeleitet. Das Medium muss aus den Regalen herausgesucht werden, und dem entsprechenden Poststapel zugeordnet werden, damit es versandt werden kann. Der anstehende Versandt muss im System kenntlich gemacht werden.</p>
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Abteilung Fernleihe
Erbrachte Leistung	→ gebende Fernleihe
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	1.500
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Anfrage zur gebenden Fernleihe trifft ein
Ergebnisse	angefragte Medien wurden versandt
Auftraggeber	• Externe Behörde
Anmerkungen zum Auftraggeber	externe Bibliothek
Softwarenutzung	
Verwendete Standardsoftware	→ Bibliothekssystem

Hauptdiagramm





Anfrage gebende Fernleihe trifft ein

Stammdaten

Beschreibung

Anfrage gebende Fernleihe trifft ein

Ereignistyp

Standard

Eingangskanäle

• Elektronische Schnittstelle (100%)



Anfrage gebende Fernleihe entgegennehmen

Stammdaten

Beschreibung

Anfrage gebende Fernleihe trifft ein

Ausführende Stelle

→ Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle

• Elektronische Schnittstelle (100%)

Elektronische Eingangsdokumente

→ Fernleih-Anfrage

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



Medium vorhanden?

Stammdaten

Ausführende Stelle

→ Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)

Art der Recherche

• Sonstige Recherche

Sonstige Recherche (Beschreibung)

Katalog

Verwendete Software

→ Katalog



Anfrage weiterleiten / zurück schicken

Stammdaten

Beschreibung

Wenn Medium nicht verfügbar, wird Anfrage an nächste Bibliothek weitergeleitet / zurück zum Absender

Ausführende Stelle

→ Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle

• Elektronische Schnittstelle (100%)

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



nein





Anfrage ausdrucken

Stammdaten

Beschreibung

Anfrage ausdrucken

Ausführende Stelle → Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)

Anzahl der Exemplare (falls nur ein gedrucktes Dokument) 1

Gedruckte Dokumente → Anfrage Fernleihe

verwendetes Gerät → Drucker 1

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Medium raussuchen

Stammdaten

Beschreibung

Medium raussuchen aus Regal

Ausführende Stelle → FaMi (Hinzugefügte Elemente)

Verwendete papierbasierte Dokumente → Anfrage Fernleihe



Medium entsprechenden Poststapel zuordnen

Stammdaten

Beschreibung

Medium entsprechenden Poststapel für nehmende Bibliothek zuordnen

Ausführende Stelle → Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)

Verwendete papierbasierte Dokumente → Anfrage Fernleihe



Daten in EDV übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

Übernahme der Daten in Bibliothekssystem

Ausführende Stelle → Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)

Papierbasierte Übernahmedokumente → Anfrage Fernleihe

Software (Eingabesystem) → Bibliothekssystem



Medium versenden

Stammdaten

Beschreibung

Medium an nehmende Bibliothek versenden

Ausführende Stelle

→ Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle

• Post (100%)



Medium wurde versandt

Stammdaten

Beschreibung

Medien zur gebende Fernleihe sind versandt

Ereignistyp

Standard

Ausgangskanäle

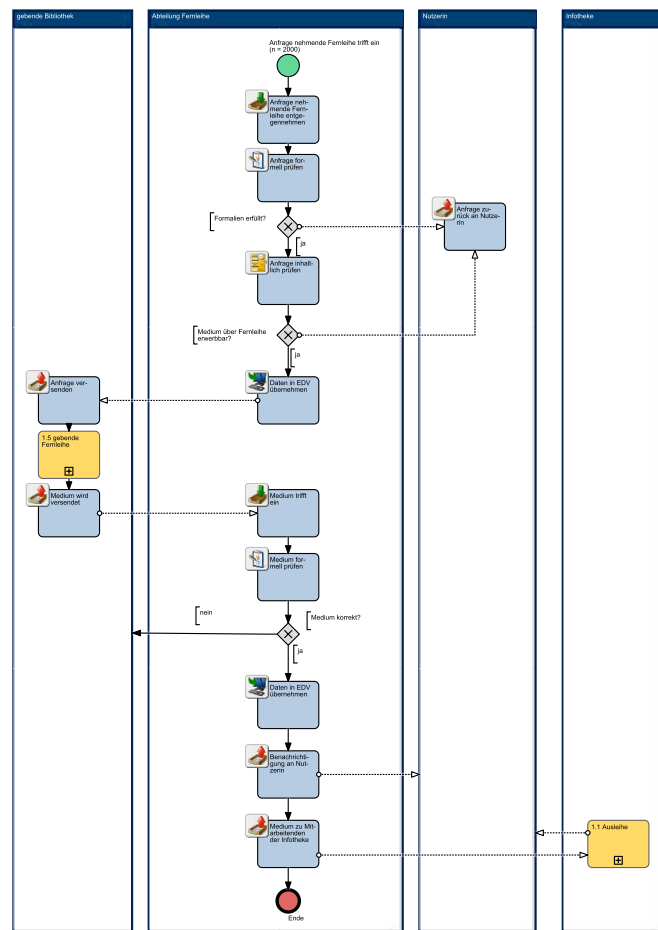
• Post (100%)



nehmende Bibliothek

Stammdaten	
Bezeichnung	1.5 nehmende Fernleihe
Beschreibung	Die Bibliothek erhält im Jahr x Fernleih-Anfragen. Die Anfragen können persönlich, telefonisch oder per e-Mail gestellt werden. Der Mitarbeitende muss die Verfügbarkeit des Mediums prüfen, und über die elektronische Schnittstelle im Bibliothekssystem eine Anfrage zur nehmenden Fernleihe stellen. Wenn das Medium eintrifft, bekommt der Anfragende eine Benachrichtung. Das Medium wird an der Infotheke zur Abholung bereitgestellt.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Abteilung Fernleihe
Erbrachte Leistung	→ nehmende Fernleihe
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	1.200
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Anfrage Fernleihe trifft ein
Ergebnisse	Fernleihe ist eingetroffen
Auftraggeber	<ul style="list-style-type: none"> • Bürger/in • verwaltungsintern
Softwarenutzung	
Verwendete Standardsoftware	→ Bibliothekssystem

Hauptdiagramm





Anfrage versenden

Stammdaten

Beschreibung

Anfrage wird an entsprechende Bibliothek versendet

Ausgangskanäle

• Elektronische Schnittstelle (100%)



1.5 gebende Fernleihe

Verknüpfung

Verknüpfung zum Subdiagramm

1.5 gebende Fernleihe



Medium wird versendet

Stammdaten

Beschreibung

gebende Bibliothek versendet Medien

Ausgangskanäle

• Post (100%)



Anfrage nehmende Fernleihe trifft ein

Stammdaten

Beschreibung

Anfrage nehmende Fernleihe trifft ein

Ereignistyp

Standard

Eingangskanäle

- Persönliches Erscheinen (70%)
- E-Mail (20%)
- Telefon (10%)

Analyse

Fallzahl pro Jahr

2.000



Anfrage nehmende Fernleihe entgegennehmen

Stammdaten

Beschreibung

Anfrage nehmende Fernleihe wird entgegengenommen

Ausführende Stelle

→ Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle

- Persönlich (70%)
- E-Mail (20%)
- Telefon (10%)

Verwendete Software

→ e-Mail-Programm



Anfrage formell prüfen

Stammdaten

Beschreibung

alle nötigen Angaben zu Medium vorhanden?

Ausführende Stelle

→ Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



Formalien erfüllt?



ja



Anfrage inhaltlich prüfen

Stammdaten

Beschreibung

Prüfen: Welche Bibliothek hat das Medium?

Ausführende Stelle → Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Medium über Fernleihe erwerbbar?



ja



Daten in EDV übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

Anfrage eingeben

Ausführende Stelle → Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)

Papierbasierte Übernahmedokumente → Anfrage Fernleihe

Elektronische Übernahmedokumente → Anfrage Fernleihe

Software (Eingabesystem) → Bibliothekssystem



Medium trifft ein

Stammdaten

Beschreibung

angefragte Medien treffen ein

Ausführende Stelle → Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle • Post (100%)



Medium formell prüfen

Stammdaten

Beschreibung

Stimmen die Medien mit der Bestellung überein?

Ausführende Stelle → Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsschritte Beiliegende Anfrage mit Medium vergleichen



nein



Medium korrekt?



ja



Daten in EDV übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

Daten in das Bibliothekssystem übernehmen

Ausführende Stelle	→ Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)
Papierbasierte Übernahmedokumente	→ Anfrage Fernleihe
Elektronische Übernahmedokumente	→ Anfrage Fernleihe
Software (Eingabesystem)	→ Bibliothekssystem



Benachrichtigung an Nutzerin

Stammdaten

Beschreibung

Benachrichtigung wird an Nutzer geschickt

Ausführende Stelle	→ Abteilung Fernleihe (Hinzugefügte Elemente)
Ausgangskanäle	• Elektronische Schnittstelle (100%)
Elektronische Ausgangsdokumente	→ Benachrichtigung Fernleihe
Verwendete Software	→ Bibliothekssystem



Medium zu Mitarbeitenden der Infotheke

Stammdaten

Beschreibung

Medium wird zur Abholung an die Abteilung Infotheke gegeben

Ausgangskanäle	• Persönlich (100%)
----------------	---------------------



Ende

Stammdaten

Beschreibung

Fernleih-Medium ist eingetroffen

Ereignistyp	Standard
Ausgangskanäle	• Persönliches Aushändigung (100%)



Anfrage zurück an Nutzerin

Stammdaten

Ausgangskanäle	<ul style="list-style-type: none">• Persönlich (70%)• E-Mail (20%)• Telefon (10%)
Verwendete Software	→ Bibliothekssystem



1.1 Ausleihe

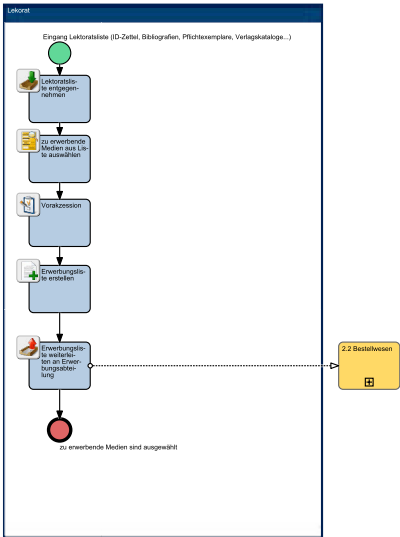
Verknüpfung

Verknüpfung zum Subdiagramm	1.1 Ausleihe
-----------------------------	--------------



Stammdaten	
Bezeichnung	2.1 Lektorat
Beschreibung	Das Lektorat ermittelt die zur erwerbenden Medien. Dazu prüft es die eingehenden Lektoratslisten unter Einbezug des Medienetats, des Erwerbungsprofils und des bereits vorhandenen Bestands. Die erstellte Erwerbungsliste wird an die Erwerbsabteilung weitergeleitet.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Lektorat
Erbrachte Leistung	→ Erwerbungsliste
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	100.000
Anmerkungen zur Fallzahl (pro Jahr)	abhängig von Medienetat
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Eingang Lektoratsliste
Ergebnisse	Erwerbungsliste

Hauptdiagramm





Eingang Lektoratsliste (ID-Zettel, Bibliografien, Pflichtexemplare, Verlagskataloge...)

Stammdaten

Beschreibung

Eingang Lektoratsliste (ID-Zettel, Bibliografien, Pflichtexemplare...)

Ereignistyp

Standard

Eingangskanäle

- E-Mail (50%)
- Post (20%)
- Elektronische Schnittstelle (20%)
- Hauspost (10%)



Lektoratsliste entgegennehmen

Stammdaten

Beschreibung

Lektoratsliste (bzw. ID-Zettel, Bibliografien, Pflichtexemplare, Verlagskataloge) treffen ein und werden auf die zu erwerbenden Medien geprüft.

Ausführende Stelle

→ Lektorat (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle

- E-Mail (50%)
- Post (20%)
- Elektronische Schnittstelle (20%)
- Hauspost (10%)

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



zu erwerbende Medien aus Liste auswählen

Stammdaten

Beschreibung

Die Auswahl erfolgt unter Einbezug des Etats, des vorhandenen Bestandes und dem Erwerbungsprofil

Bearbeitungszeit

2 Stunde(n)

Ausführende Stelle

→ Lektorat (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsschritte

Liste nach relevanten Medien durchsehen
Etat prüfen
Bestand prüfen

Geprüfte papierbasierte Dokumente

→ ID-Zettel

Geprüfte elektronische Dokumente

→ Etat 20xx

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



Vorakzession

Stammdaten

Beschreibung

Prüfung, ob Medium bereits in einer anderen Ausgabe vorhanden, bereits bestellt, oder durch Tausch oder Pflichtexemplar erwartet

Ausführende Stelle → Lektorat (Hinzugefügte Elemente)

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Erwerbungsliste erstellen

Stammdaten

Beschreibung

Liste mit den zu erwerbenden Medien erstellen unter Einbezug aller relevanten Daten

Bearbeitungszeit 30 Minute(n)

Ausführende Stelle → Lektorat (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung • elektronisch

Erstellte elektronische Dokumente → Erwerbungsliste

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Erwerbungsliste weiterleiten an Erwerbsabteilung

Stammdaten

Beschreibung

Weiterleiten der Erwerbungsliste an Erwerbsabteilung

Ausführende Stelle → Lektorat (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle • Elektronische Schnittstelle (100%)

Elektronische Ausgangsdokumente → Erwerbungsliste

Empfänger der Dokumente (intern) → Erwerbsabteilung

Verwendete Software → Bibliothekssystem



zu erwerbende Medien sind ausgewählt

Stammdaten

Ereignistyp Standard



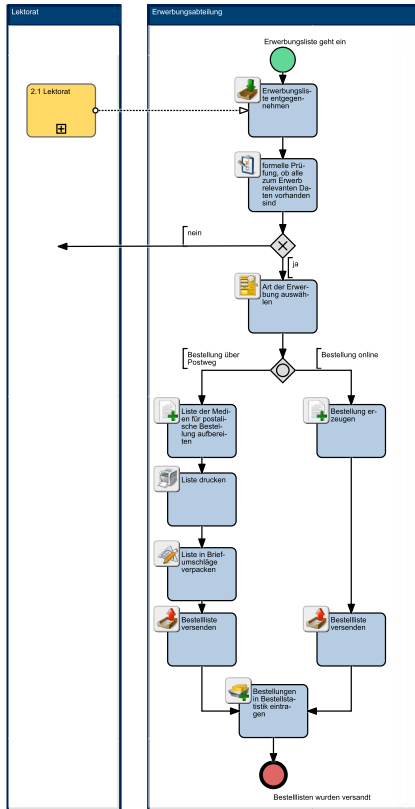
2.2 Bestellwesen

Verknüpfung

Verknüpfung zum Subdiagramm 2.2 Bestellwesen

Stammdaten	
Bezeichnung	2.2 Bestellwesen
Beschreibung	Nach Eingang der Erwerbungsliste des Lektorats werden die entsprechenden Medien bestellt. Dabei muss zunächst geprüft werden, ob alle relevanten Informationen zur Bestellung vorhanden sind. Die Medien können postalisch oder elektronisch bestellt werden. Die bestellten Medien müssen in die Bestellstatistik eingetragen werden.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Erwerbungsabteilung
Erbrachte Leistung	→ Bestellung Medien
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	100.000
Anmerkungen zur Fallzahl (pro Jahr)	abhängig von Lektoratsvorgaben
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Eingang Erwerbungsliste vom Lektorat
Ergebnisse	Medien sind bestellt
Auftraggeber	• verwaltungsintern
Anmerkungen zum Auftraggeber	Lektorat

Hauptdiagramm





2.1 Lektorat

Verknüpfung

Verknüpfung zum Subdiagramm	2.1 Lektorat
-----------------------------	--------------



Erwerbungsliste geht ein

Stammdaten

Beschreibung

Erwerbungsliste geht von Lektorat ein

Ereignistyp

Standard

Eingangskanäle

• Elektronische Schnittstelle (100%)



Erwerbungsliste entgegennehmen

Stammdaten

Beschreibung

Erwerbungsliste von Lektorat geht ein

Ausführende Stelle

→ Erwerbung (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle

• Elektronische Schnittstelle (100%)

Elektronische Eingangsdokumente

→ Erwerbungsliste

Absender der Dokumente (intern)

→ Lektorat

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



formelle Prüfung, ob alle zum Erwerb relevanten Daten vorhanden sind

Stammdaten

Beschreibung

formelle Prüfung, ob alle relevanten Daten in Liste vorhanden sind.

Ausführende Stelle

→ Erwerbung (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsergebnisse

Daten der Erwerbungsliste vollständig

Prüfungsergebnis positiv in % der Fälle

90 %

Geprüfte elektronische Dokumente

→ Erwerbungsliste



nein



ja



Art der Erwerbung auswählen

Stammdaten

Beschreibung

Art der Erwerbungen kann sein: per Post oder über elektronische Schnittstelle

Ausführende Stelle → Erwerbung (Hinzugefügte Elemente)

Geprüfte elektronische Dokumente → Erwerbungsliste



Bestellung über Postweg



Bestellung online



Liste der Medien für postalische Bestellung aufbereiten

Stammdaten

Beschreibung

Liste der zu bestellenden Medien anfertigen

Ausführende Stelle → Erwerbung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung • papierbasiert

Erstellte papierbasierte Dokumente → Bestellung postalisch

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Bestellung erzeugen

Stammdaten

Beschreibung

bei elektronischer Bestellung:

Bestellung über Bibliothekssystem erzeugen

Ausführende Stelle → Erwerbung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung • elektronisch

Erstellte elektronische Dokumente → Bestellung elektronisch

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Liste drucken

Stammdaten

Anzahl der Exemplare (falls nur ein gedrucktes Dokument) 1

Gedruckte Dokumente → Bestellung postalisch

verwendetes Gerät → Drucker 1

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Liste in Briefumschläge verpacken

Stammdaten

Beschreibung

Listen für Postsendung verpacken

Verwendete papierbasierte Dokumente → Bestellung postalisch



Bestellliste versenden

Stammdaten

Beschreibung

Liste(n) versenden

Ausführende Stelle → Hauspost (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle • Hauspost (100%)

Papierbasierte Ausgangsdokumente → Bestellung postalisch



Bestellliste versenden

Stammdaten

Beschreibung

Liste(n) versenden

Ausführende Stelle → Erwerbung (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle • Elektronische Schnittstelle (100%)

Elektronische Ausgangsdokumente → Bestellung elektronisch

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Bestellungen in Bestellstatistik eintragen

Stammdaten

Beschreibung

Bestellung samt voraussichtlicher Kosten in Bestellstatistik eintragen

Ausführende Stelle → Erwerbung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Registrierung • papierbasiert

• elektronisch

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Bestelllisten wurden versandt

Stammdaten

Beschreibung

Bestelllisten wurden versandt

Ereignistyp Standard

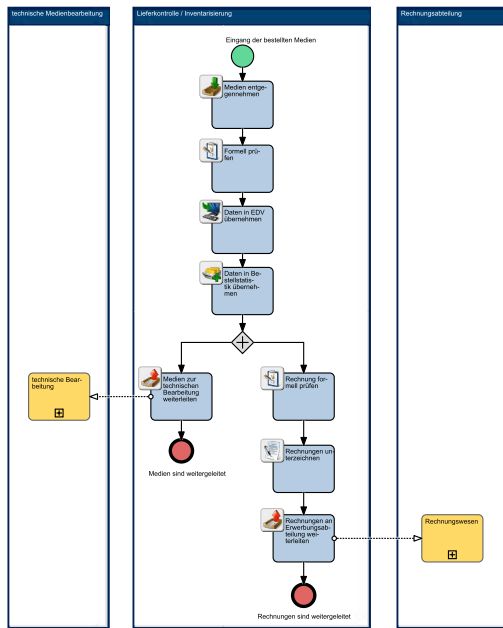
Ausgangskanäle • Post (50%)

• Elektronische Schnittstelle (50%)



Stammdaten	
Bezeichnung	2.3 Lieferkontrolle / Inventarisierung
Beschreibung	Die per Post angekommene Mediensendung wird auf Vollständigkeit und physische Unversehrtheit geprüft. Die Daten der Medien werden in das Bibliothekssystem eingetragen. Es wird ein Eintrag in die Bestellstatistiken gemacht. Die beiliegenden Rechnungen und Lieferscheine werden geprüft, unterzeichnet und an die Rechnungsabteilung weitergeleitet. Die kontrollierten Medien werden an die technische Medienbearbeitung weitergeleitet.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Lieferkontrolle / Inventarisierung
Erbrachte Leistung	→ Lieferkontrolle
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	100.000
Anmerkungen zur Fallzahl (pro Jahr)	abhängig vom Lektorat
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Eingang der bestellten Medien
Ergebnisse	Medien sind kontrolliert und weitergeleitet an technischen Medienbearbeitung. Rechnung sind kontrolliert und weitergeleitet an Rechnungsabteilung

Hauptdiagramm





Pool
technische Medienbearbeitung



technische Bearbeitung



Eingang der bestellten Medien

Stammdaten

Beschreibung

Bestelle Medien gehen ein

Ereignistyp

Standard

Eingangskanäle

• Post (100%)



Medien entgegennehmen

Stammdaten

Beschreibung

Entgegennehmen der bestellten Medien

Ausführende Stelle

→ Lieferkontrolle / Inventarisierung (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle

• Post (100%)



Formell prüfen

Stammdaten

Beschreibung

formelle Prüfung der eingegangenen Medien. Abgleich der Rechnung / des Lieferscheins mit den angekommenen Medien. Zustandskontrolle der Medien

Ausführende Stelle

→ Lieferkontrolle / Inventarisierung (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsschritte

1. Abgleich Medien - Rechnung / Lieferschein
2. physische Zustandskontrolle der Medien



Daten in EDV übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

Inventarisierung der Medien in Bibliothekssystem

Ausführende Stelle

→ Lieferkontrolle / Inventarisierung (Hinzugefügte Elemente)

Software (Eingabesystem)

→ Bibliothekssystem



Daten in Bestellstatistik übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

Eintrag in *Bestellstatistik*, *Erwerbsstatistik*

Ausführende Stelle

→ Lieferkontrolle / Inventarisierung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Registrierung

• elektronisch

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



Medien zur technischen Bearbeitung weiterleiten

Stammdaten

Beschreibung

Medien an Technische Bearbeitung senden

Ausführende Stelle → Lieferkontrolle / Inventarisierung (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle • Hauspost (100%)

Empfänger der Dokumente (intern) → Technische Bearbeitung



Rechnung formell prüfen

Stammdaten

Beschreibung

Rechnung / Lieferschein formell prüfen

Ausführende Stelle → Lieferkontrolle / Inventarisierung (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsergebnisse Rechnung / Lieferschein und Bestellung stimmen überein

Geprüfte papierbasierte Dokumente → Rechnung Medien



Medien sind weitergeleitet

Stammdaten

Beschreibung

Medien werden zur technischen Bearbeitung weitergeleitet.

Ereignistyp Standard

Ausgangskanäle • Hauspost (100%)



Rechnungen unterzeichnen

Stammdaten

Beschreibung

Richtigkeit der Rechnung wird durch Unterschrift eines Mitarbeitenden bestätigt.

Ausführende Stelle → Lieferkontrolle / Inventarisierung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Unterzeichnung unterschreiben

Dokument siegeln Nein

Papierbasiert unterzeichnete Dokumente → Rechnung Medien



Rechnungen an Erwerbsabteilung weiterleiten

Stammdaten

Beschreibung

Rechnung zur weiteren Bearbeitung an Erwerbsabteilung weiterleiten

Ausführende Stelle → Lieferkontrolle / Inventarisierung (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle • Hauspost (100%)

Empfänger der Dokumente (intern) → Erwerbsabteilung



Rechnungen sind weitergeleitet

Stammdaten

Beschreibung

Rechnung werden zur Begleichung an *Abteilung* weitergeleitet.

Ereignistyp Standard

Ausgangskanäle • Hauspost (100%)



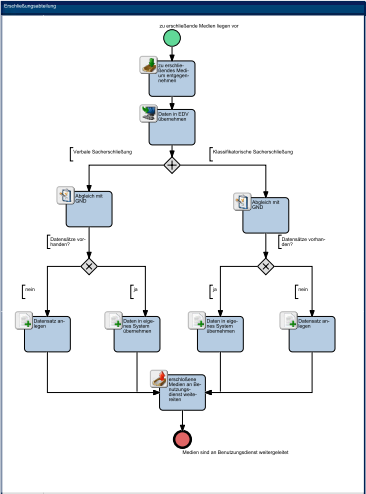
Pool
Rechnungsabteilung



Rechnungswesen

Stammdaten	
Bezeichnung	2.5 Erschließung inhaltlich
Beschreibung	<p>Die Medien werden inhaltlich erschlossen. Die Erschließung erfolgt zum einen verbal, durch Schlagwortvergabe. Dazu werden der RSWK und die GND geprüft, ob bereits Datensätze vorhanden sind. Ansonsten werden die Schlagwörter auf Grundlage der RSWK vergeben.</p> <p>Zum anderen erfolgt eine klassifikatorische Erschließung. Dazu wird zunächst die Verbunddatenbank auf bereits vorhandene Datensätze geprüft, ansonsten werden die Notationen auf Grund der <i>Regeln des Verbundes, eigener Regeln</i> vergeben. Im Anschluss werden die Medium zum Einstellen an den Benutzungsdienst weitergeleitet.</p>
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Erschließungsabteilung
Erbrachte Leistung	→ Erschließung inhaltlich
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	100.000
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Eingang zu erschließende Medien
Ergebnisse	Medien sind inhaltlich erschloßen
Softwarenutzung	
Verwendete Fachverfahren	→ RSWK → GDN

Hauptdiagramm





zu erschließende Medien liegen vor

Stammdaten

Beschreibung

zu erschließende Medien liegen vor

Ereignistyp

Standard



zu erschließendes Medium entgegennehmen

Stammdaten

Beschreibung

Medium entgegen nehmen

Ausführende Stelle

→ Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle

• Hauspost (100%)

Absender der Dokumente (intern)

→ Technische Bearbeitung



Daten in EDV übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

Daten in Bibliothekssystem übernehmen

Ausführende Stelle

→ Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Software (Eingabesystem)

→ Bibliothekssystem



Verbale Sacherschließung



Klassifikatorische Sacherschließung



Abgleich mit GND

Stammdaten

Beschreibung

Abgleich des Datensatzes mit der GND

Ausführende Stelle

→ Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsergebnis positiv in % der Fälle

80 %

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



Abgleich mit GND

Stammdaten

Beschreibung

Abgleich des Datensatzes mit der GND

Ausführende Stelle

→ Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsergebnis positiv in % der Fälle

80 %



Datensätze vorhanden?



Datensätze vorhanden?



nein



ja



ja



nein



Datensatz anlegen

Stammdaten

Beschreibung

Medium verbal erschließen,

Vergabe von Schlagwörtern,

Datensatz in Bibliothekssystem anlegen

Bearbeitungszeit

30 Minute(n)

Ausführende Stelle

→ Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung

• elektronisch

Erstellte elektronische Dokumente

→ verbale Sacherschließung

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



Daten in eigenes System übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

Datensatz bereits vorhanden, Übernahme in eigenes System / Katalog

Ausführende Stelle → Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung • elektronisch

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Daten in eigenes System übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

Datensatz bereits vorhanden, Übernahme in eigenes System / Katalog

Ausführende Stelle → Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung • elektronisch

Verwendete Software → Bibliothekssystem



Datensatz anlegen

Stammdaten

Beschreibung

Medium klassifikatorisch erschließen

Vergabe von Notationen

Datensatz in Bibliothekssystem anlegen

Bearbeitungszeit 30 Minute(n)

Ausführende Stelle → Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung • elektronisch

Erstellte elektronische Dokumente → klassifikatorische Sacherschließung

Verwendete Software → Bibliothekssystem



erschlossene Medien an Benutzungsdienst weiterleiten

Stammdaten

Beschreibung

erschlossene Medien werden an Benutzungsdienst zum Einstellen weitergeleitet

Ausführende Stelle → Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle • Hauspost (100%)

Empfänger der Dokumente (intern) → Benutzungsdienst



Medien sind an Benutzungsdienst weitergeleitet

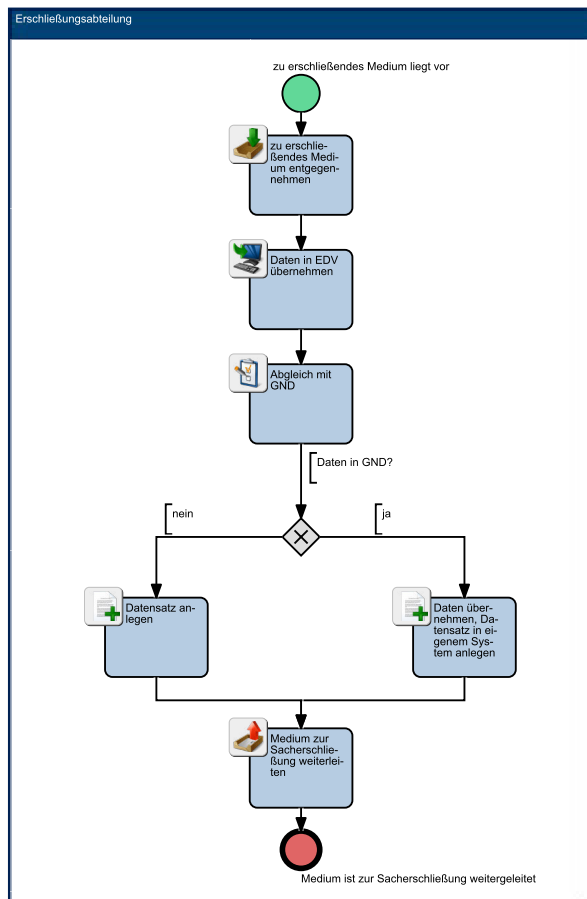
Stammdaten

Ereignistyp Standard



Stammdaten	
Bezeichnung	2.5 Formalerschließung
Beschreibung	Die neu erworbenen Medien werden formal erschlossen. Dabei sind die Daten der Medien nach Übernahme in das Bibliothekssystem zunächst darauf zu prüfen, ob bereits Datensätze der GND vorhanden sind. Diese können ins eigene System übernommen werden. Sind keine Datensätze vorhanden müssen die Medien eigenhändig erschlossen werden. Dabei gelten das Regelwerk RDA.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Erschließungsabteilung
Erbrachte Leistung	→ Erschließung formal
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	100.000
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Eingang der zu erschließenden Medien
Ergebnisse	Medien sind erschlossen
Softwarenutzung	
Verwendete Fachverfahren	→ RDA
Verwendete Standardsoftware	→ Bibliothekssystem

Hauptdiagramm





zu erschließendes Medium liegt vor

Stammdaten

Beschreibung

zu erschließendes Medium liegt der Erschließungsabteilung vor

Ereignistyp

Standard

Eingangskanäle

• Hauspost (100%)



zu erschließendes Medium entgegennehmen

Stammdaten

Beschreibung

Medium entgegen nehmen

Ausführende Stelle

→ Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle

• Hauspost (100%)



Daten in EDV übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

Daten in Bibliothekssystem übernehmen

Ausführende Stelle

→ Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Software (Eingabesystem)

→ Bibliothekssystem



Abgleich mit GND

Stammdaten

Beschreibung

Abgleich des Datensatzes mit der GND

Ausführende Stelle

→ Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsergebnis positiv in % der Fälle

80 %

Verwendete Software

→ Bibliothekssystem



Daten in GND?



nein



ja



Datensatz anlegen

Stammdaten

Beschreibung

Medium formal erschließen, Datensatz in Bibliothekssystem anlegen

Ausführende Stelle	→ Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)
Art der Erstellung	• elektronisch
Erstellte elektronische Dokumente	→ Formaldatensatz
Verwendete Software	→ Bibliothekssystem



Daten übernehmen, Datensatz in eigenem System anlegen

Stammdaten

Beschreibung

Datensatz bereits in GND vorhanden, Übernahme in eigenen Katalog / System

Ausführende Stelle	→ Erschließungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)
Art der Erstellung	• elektronisch
Verwendete Software	→ Bibliothekssystem



Medium zur Sacherschließung weiterleiten



Medium ist zur Sacherschließung weitergeleitet

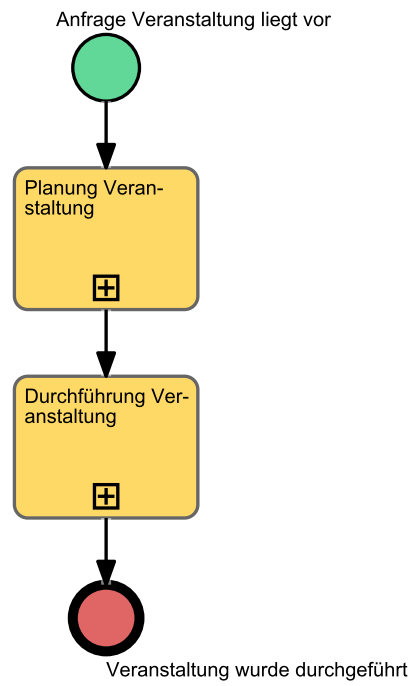
Stammdaten

Ereignistyp	Standard
-------------	----------



Stammdaten	
Bezeichnung	3.1 Veranstaltungen
Beschreibung	<p>Die Veranstaltungsabteilung beinhaltet die Planung und Durchführung von Veranstaltung in der Bibliothek. Im Jahr erhält die Bibliothek x Anfragen für Veranstaltungen, dabei sind y Veranstaltungen im Rahmen der Kinder- und Jugendbibliothek mit Bezug zur Bibliotheksausrichtung und z Veranstaltungen werden ohne Bezug in den Räumlichkeiten der Bibliothek durchgeführt.</p> <p>Die Veranstaltungsabteilung übernimmt die Planung der Veranstaltung wobei sie ein Konzept zur Durchführung entwickelt, wenn dieses nicht von extern vorgegeben wird.</p>
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Veranstaltungsabteilung
Erbrachte Leistung	→ Veranstaltungen durchgeführt
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	50
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Anfrage Veranstaltung geht ein
Ergebnisse	Veranstaltung wurde durchgeführt
Softwarenutzung	
Verwendete Standardsoftware	→ Veranstaltungsdatenbank

Hauptdiagramm





Anfrage Veranstaltung liegt vor

Stammdaten

Ereignistyp

Standard



Planung Veranstaltung



Durchführung Veranstaltung



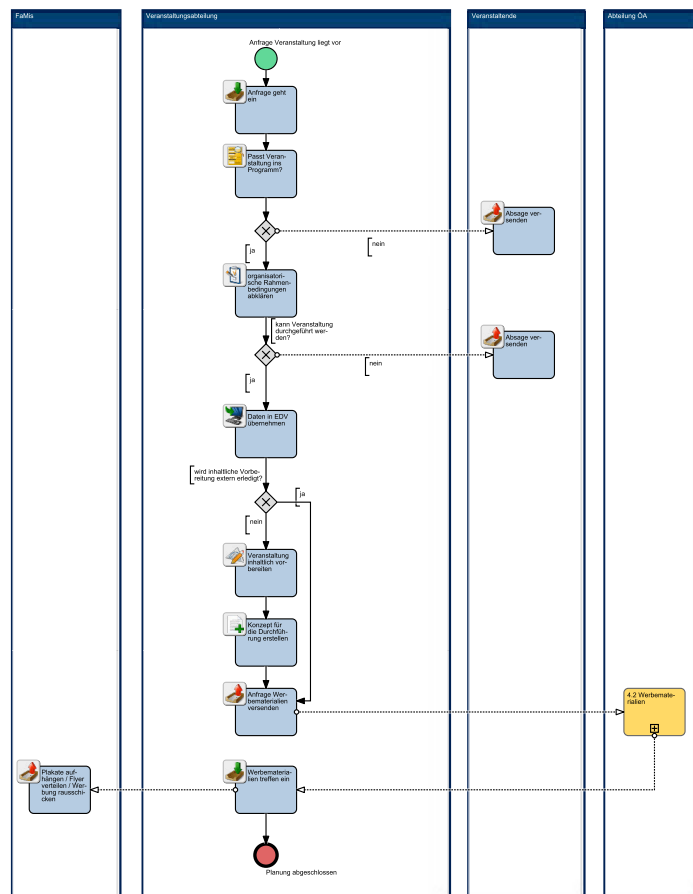
Veranstaltung wurde durchgeführt

Stammdaten

Ereignistyp

Standard

Planung Veranstaltung





Plakate aufhängen / Flyer verteilen / Werbung rausschicken

Stammdaten

Beschreibung

Werbematerialien verteilen

- Flyer auslegen
- Plakate aufhängen
- ...

Ausführende Stelle → FaMi (Hinzugefügte Elemente)

Papierbasierte Ausgangsdokumente → Flyer

→ Plakate



Anfrage Veranstaltung liegt vor

Stammdaten

Ereignistyp Standard



Anfrage geht ein

Stammdaten

Beschreibung

Anfrage für eine Veranstaltung geht ein

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle

- E-Mail (50%)
- Post (20%)
- Persönlich (20%)
- Telefon (10%)



Passt Veranstaltung ins Programm?

Stammdaten

Beschreibung

Passt die Veranstaltung in das Programm und die Ausrichtung der Bibliothek?

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsschritte

inhaltliche Prüfung der Anfrage
Abgleich mit Strategie / Programm der Bibliothek



nein



ja



organisatorische Rahmenbedingungen abklären

Stammdaten

Beschreibung

Organisatorische Rahmenbedingungen klären:

Termin

Honorar

Ort

Bewirtung

benötigtes Personal

...

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Verwendete Software → Terminkalender
→ Veranstaltungsdatenbank



kann Veranstaltung durchgeführt werden?



nein



ja



Daten in EDV übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

Eintrag in Veranstaltungsdatenbank

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)



wird inhaltliche Vorbereitung extern erledigt?



ja



nein



Veranstaltung inhaltlich vorbereiten

Stammdaten

Beschreibung

Veranstaltung inhaltlich planen mit Hilfe bereits vorhandener Konzepte

- Kinder- und Jugendveranstaltungen
- Ausstellungen

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Verwendete elektronische Dokumente → Vorlage Veranstaltungen

Verwendete Software → Veranstaltungsdatenbank



Konzept für die Durchführung erstellen

Stammdaten

Beschreibung

Konzept für die Durchführung erstellen

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung • elektronisch

Erstellte elektronische Dokumente → Konzept Veranstaltung

Verwendete Software → MS Office



Anfrage Werbematerialien versenden

Stammdaten

Beschreibung

Anfrage für entsprechende Werbematerialien an Abteilung ÖA versenden

Ausgangskanäle • E-Mail (100%)

Elektronische Ausgangsdokumente → Anfrage Werbematerialien

Empfänger der Dokumente (intern) → Abteilung ÖA

Verwendete Software → e-Mail-Programm



Werbematerialien treffen ein

Stammdaten

Beschreibung

Werbematerialien treffen ein

Eingangskanäle • Hauspost (100%)

Papierbasierte Eingangsdokumente → Flyer

→ Plakate

Absender der Dokumente (intern) → Abteilung ÖA



Planung abgeschlossen

Stammdaten

Ereignistyp Standard



Pool
Veranstaltende



Absage versenden



Absage versenden



4.2 Werbematerialien

Stammdaten

Beschreibung

Erstellung Werbematerialien

Auslöser des Teilprozesses

Anfrage Werbematerialien geht ein

Ergebnisse des Teilprozesses

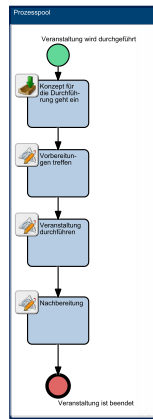
Werbematerialien wurden erstellt und versendet

Verknüpfung

Verknüpfung zum Subdiagramm

4.2 Werbematerialien

Durchführung Veranstaltung





Veranstaltung wird durchgeführt

Stammdaten

Beschreibung

Veranstaltung wird durchgeführt

Ereignistyp

Standard



Konzept für die Durchführung geht ein

Stammdaten

Beschreibung

Konzept für Durchführung geht ein

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle • Elektronische Schnittstelle (100%)

Elektronische Eingangsdokumente → Konzept Veranstaltung

Verwendete Software → Veranstaltungsdatenbank



Vorbereitungen treffen

Stammdaten

Beschreibung

Nach Konzept die entsprechenden Vorbereitungen treffen

- Raum vorbereiten
- Tische / Stühle / Materialien
- technische Geräte
- Bewirtung?
- ...

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Verwendete elektronische Dokumente → Konzept Veranstaltung



Veranstaltung durchführen

Stammdaten

Beschreibung

Veranstaltung durchführen

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)



Nachbereitung

Stammdaten

Beschreibung

Nachbereitungen

- aufräumen
- abbauen
- ...

Ausführende Stelle

→ Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)



Veranstaltung ist beendet

Stammdaten

Beschreibung

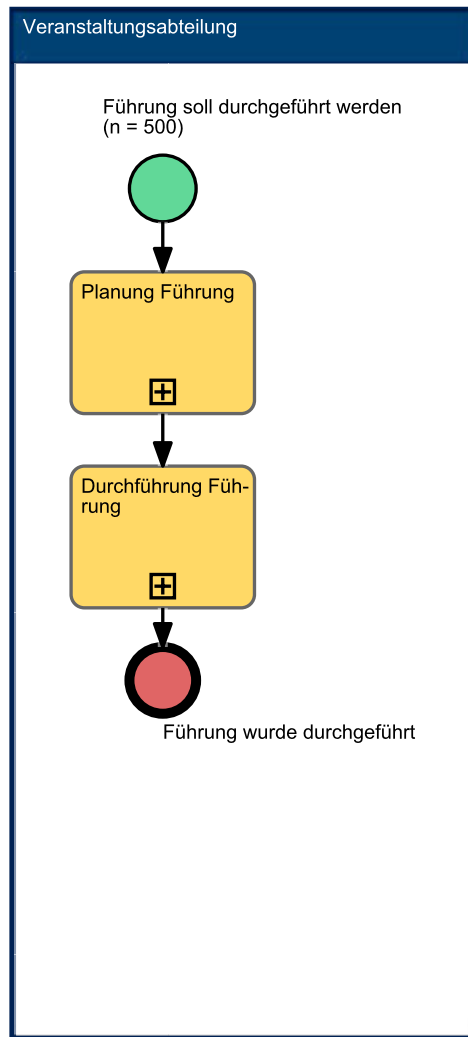
Veranstaltung ist beendet.

Ereignistyp

Standard

Stammdaten	
Bezeichnung	3.2 Führungen
Beschreibung	Die Veranstaltungsabteilung beinhaltet die Planung und Durchführung von Führungen in der Bibliothek. Im Jahr erhält die Bibliothek x Anfragen für Führungen, dabei sind y Führungen für Schulklassen, und z sonstige Führungen.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Veranstaltungsabteilung
Erbrachte Leistung	→ Führung durchgeführt
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	50
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Anfrage Führung geht ein
Ergebnisse	Führung wurde durchgeführt
Softwarenutzung	
Verwendete Standardsoftware	→ Veranstaltungsdatenbank

Hauptdiagramm





Führung soll durchgeführt werden

Stammdaten

Beschreibung

Führung soll durchgeführt werden

Ereignistyp

Standard

Analyse

Fallzahl pro Jahr

500



Planung Führung

Stammdaten

Beschreibung

Planung der Führung

Auslöser des Teilprozesses

Führung soll durchgeführt werden

Ergebnisse des Teilprozesses

Führung wurde geplant



Durchführung Führung

Stammdaten

Beschreibung

Durchführung der Führung

Auslöser des Teilprozesses

Führung soll durchgeführt werden

Ergebnisse des Teilprozesses

Führung wurde durchgeführt



Führung wurde durchgeführt

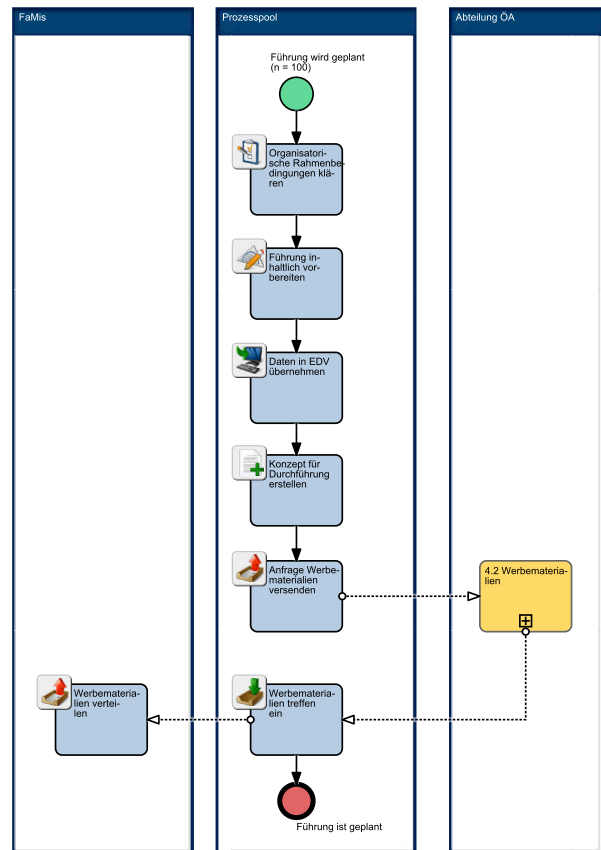
Stammdaten

Beschreibung

Führung wurde durchgeführt

Ereignistyp

Standard





Werbematerialien verteilen

Stammdaten

Beschreibung

Werbematerialien verteilen

- Flyer auslegen
- Plakate aufhängen
- ...

Ausführende Stelle → FaMi (Hinzugefügte Elemente)

Papierbasierte Ausgangsdokumente → Flyer

→ Plakate



Führung wird geplant

Stammdaten

Beschreibung

Führung wird geplant

Ereignistyp

Standard

Analyse

Fallzahl pro Jahr

100



Organisatorische Rahmenbedingungen klären

Stammdaten

Beschreibung

Organisatorische Rahmenbedingungen klären:

- Termin
- Ort
- benötigtes Personal



Führung inhaltlich vorbereiten

Stammdaten

Beschreibung

Führung inhaltlich planen anhand bereits bestehender Konzepte

Ausführende Stelle

→ Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Verwendete elektronische Dokumente

→ Vorlagen Führung

Verwendete Software

→ Veranstaltungsdatenbank



Daten in EDV übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

Eintrag in Veranstaltungsdatenbank

Ausführende Stelle

→ Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Software (Eingabesystem)

→ Veranstaltungsdatenbank



Konzept für Durchführung erstellen

Stammdaten

Beschreibung

Konzept für Durchführung erstellen

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung • elektronisch

Erstellte elektronische Dokumente → Konzept Führung

Verwendete Software → MS Office



Anfrage Werbematerialien versenden

Stammdaten

Beschreibung

Anfrage für entsprechende Werbematerialien an Abteilung ÖA versenden

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle • E-Mail (100%)

Elektronische Ausgangsdokumente → Anfrage Werbematerialien

Empfänger der Dokumente (intern) → Abteilung ÖA

Verwendete Software → e-Mail-Programm



Werbematerialien treffen ein

Stammdaten

Beschreibung

Werbematerialien treffen ein

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle • Hauspost (100%)

Papierbasierte Eingangsdokumente → Flyer

→ Plakate

Absender der Dokumente (intern) → Abteilung ÖA



Führung ist geplant

Stammdaten

Beschreibung

Führung ist geplant

Ereignistyp Standard



4.2 Werbematerialien

Stammdaten

Beschreibung

Erstellung Werbematerialien

Auslöser des Teilprozesses

Anfrage Werbematerialien geht ein

Ergebnisse des Teilprozesses

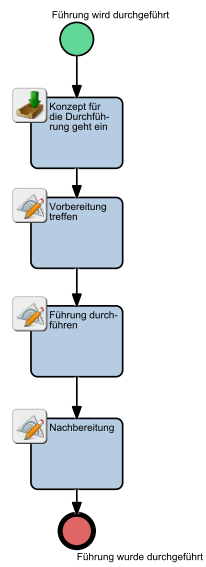
Werbematerialien wurden erstellt und versendet

Verknüpfung

Verknüpfung zum Subdiagramm

4.2 Werbematerialien

Durchführung Führung





Führung wird durchgeführt

Stammdaten

Ereignistyp

Standard



Konzept für die Durchführung geht ein

Stammdaten

Beschreibung

Konzept für die Durchführung geht ein

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Elektronische Eingangsdokumente → Konzept Führung

Verwendete Software → Veranstaltungsdatenbank



Vorbereitung treffen

Stammdaten

Beschreibung

Nach Konzept die entsprechenden Vorbereitungen treffen

- Raum vorbereiten
- Tische / Stühle / Materialien
- technische Geräte
- ...

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Verwendete elektronische Dokumente → Konzept Führung



Führung durchführen

Stammdaten

Beschreibung

Führung durchführen



Nachbereitung

Stammdaten

Beschreibung

Nachbereitungen

- aufräumen
- abbauen
- ...

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)



Führung wurde durchgeführt

Stammdaten

Beschreibung

Führung wurde durchgeführt

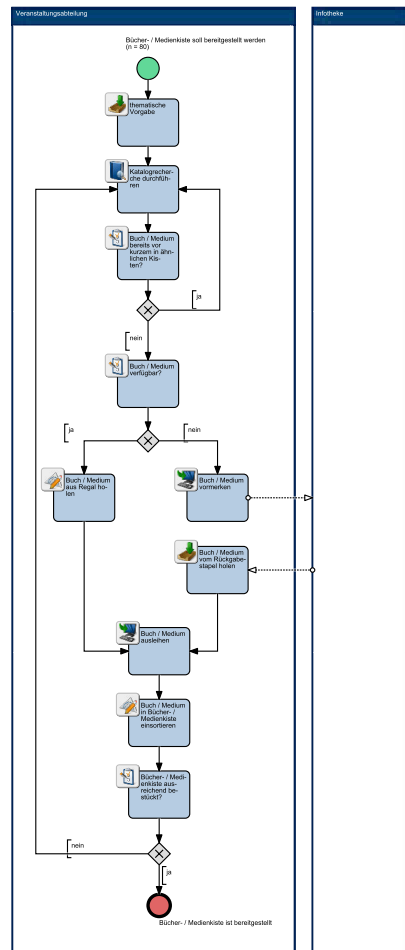
Ereignistyp

Standard



Stammdaten	
Bezeichnung	3.3 Bücher- und Medienkisten
Beschreibung	Die Bibliothek stellt thematisch sortierte Bücher- / Medienkisten für <i>Schulklassen, Kindergärten...</i> zur Verfügung. Die Bücher / Medien werden nach der thematischen Vorgabe aus den Beständen der Bibliothek zusammengestellt.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Veranstaltungsabteilung
Erbrachte Leistung	→ Bücher-/Medienkiste
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	80
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Bücher-/Medienkiste soll bereit gestellt werden
Ergebnisse	Bücher-/Medienkiste wurde bereit gestellt
Softwarenutzung	
Verwendete Standardsoftware	→ Katalog

Hauptdiagramm





Bücher- / Medienkiste soll bereitgestellt werden

Stammdaten

Beschreibung

Bücher- / Medienkiste soll bereitgestellt werden

Ereignistyp

Standard

Analyse

Fallzahl pro Jahr

80



thematische Vorgabe

Stammdaten

Beschreibung

Information über thematische Vorgabe geht ein
Zudem: reine Bücher- oder Medienkiste gefordert?

Eingangskanäle

- Persönlich (50%)
- E-Mail (50%)



Katalogrecherche durchführen

Stammdaten

Beschreibung

Katalogrecherche nach thematisch passenden Büchern / Medien

Ausführende Stelle

→ Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Art der Recherche

- Sonstige Recherche

Sonstige Recherche (Beschreibung)

Katalogrecherche

Verwendete Software

→ Katalog



Buch / Medium bereits vor kurzem in ähnlichen Kisten?

Stammdaten

Beschreibung

Buch / Medium mit Bestückung thematisch ähnlicher Kisten vergleichen.

Ausführende Stelle

→ Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsschritte

letzte Ausleihen des Buches / Medium kontrollieren
thematisch ähnliche Kisten kontrollieren

Verwendete Software

→ Katalog





[Text] nein



Buch / Medium verfügbar?

Stammdaten

Beschreibung

Ist das Buch / Medium verfügbar?

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsschritte Überprüfung im Katalog

Verwendete Software → Katalog

[Text] ja

[Text] nein



Buch / Medium aus Regal holen

Stammdaten

Beschreibung

Buch / Medium aus Regal holen

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)



Buch / Medium vormerken

Stammdaten

Beschreibung

Buch / Medium muss vorgemerkt werden. Dies geschieht entweder auf das Konto des Mitarbeitenden oder auf das Bibliothekskonto.

Ausführende Stelle → Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Software (Eingabesystem) → Katalog



Buch / Medium vom Rückgabestapel holen

Stammdaten

Beschreibung

Buch / Medium vom Rückgabestapel holen.

Ausführende Stelle

→ Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle

• Persönlich (100%)



Buch / Medium ausleihen

Stammdaten

Beschreibung

Buch / Medium ausleihen

Ausführende Stelle

→ Infotheke (Hinzugefügte Elemente)

Software (Eingabesystem)

→ Katalog



Buch / Medium in Bücher- / Medienkiste einsortieren

Stammdaten

Beschreibung

Buch / Medium in Bücher- / Medienkiste einsortieren

Ausführende Stelle

→ Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)



Bücher- / Medienkiste ausreichend bestückt?

Stammdaten

Beschreibung

Prüfen, ob Bücher- / Medienkiste ausreichend bestückt ist.

Ausführende Stelle

→ Veranstaltungsabteilung (Hinzugefügte Elemente)



Text nein



Text ja



Bücher- / Medienkiste ist bereitgestellt

Stammdaten

Beschreibung

Bücher- / Medienkiste ist bereitgestellt

Ereignistyp

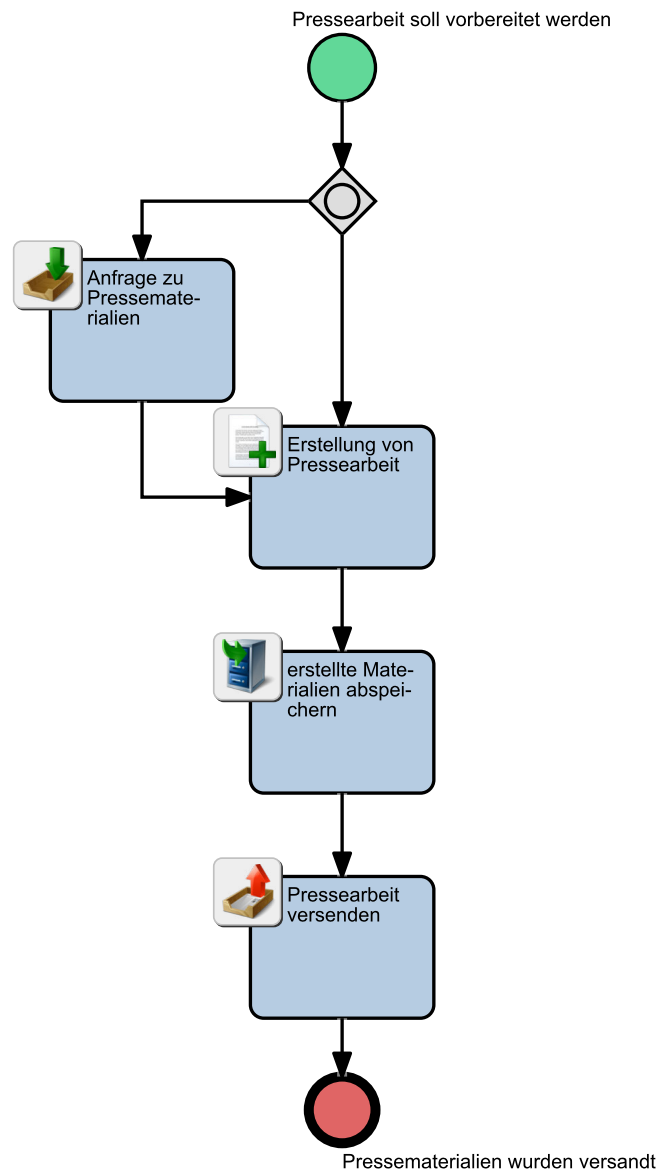
Standard



Infotheke

Stammdaten	
Bezeichnung	4.1 Pressearbeit
Beschreibung	Die Erstellung von Pressematerialien erfolgt entweder auf Anfrage oder aufgrund eines bestimmten Anlasses. Zur Erstellung können Vorlagen aus der internen Datenbank verwendet werden. Die neu erstellten Materialien werden in der Datenbank als weitere Vorlage abgespeichert.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Abteilung ÖA
Erbrachte Leistung	→ Pressematerialien
Aufwand	
Fallzahl pro Jahr	100
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Anfrage, Ereignis
Ergebnisse	Erstellung Pressematerialien

Hauptdiagramm





Pressearbeit soll vorbereitet werden

Stammdaten

Ereignistyp

Standard



Anfrage zu Pressematerialien



Erstellung von Pressearbeit

Stammdaten

Beschreibung

Erstellen von Pressearbeit

- Amtsblatt
- Tagespresse
- Fachpresse

ggf. nach Vorlage

Ausführende Stelle → Abteilung ÖA (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung • elektronisch

Erstellte elektronische Dokumente → Pressearbeit

Verwendete Software → MS Office
→ Vorlage Amtsblatt
→ Vorlage Tagespresse



erstellte Materialien abspeichern

Stammdaten

Beschreibung

erstellte Materialien abspeichern

Ausführende Stelle → Abteilung ÖA (Hinzugefügte Elemente)

Elektronische Aufbewahrung Ja

Archivierte elektronische Dokumente → Vorlage Pressearbeit

Verwendete Software → MS Office
→ Bibliothekssystem



Pressearbeit versenden

Stammdaten

Beschreibung

Erstelle Pressematerialien versenden

Ausführende Stelle → Abteilung ÖA (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle • E-Mail (100%)

Elektronische Ausgangsdokumente → Werbematerialien

Verwendete Software → e-Mail-Programm



Pressematerialien wurden versandt

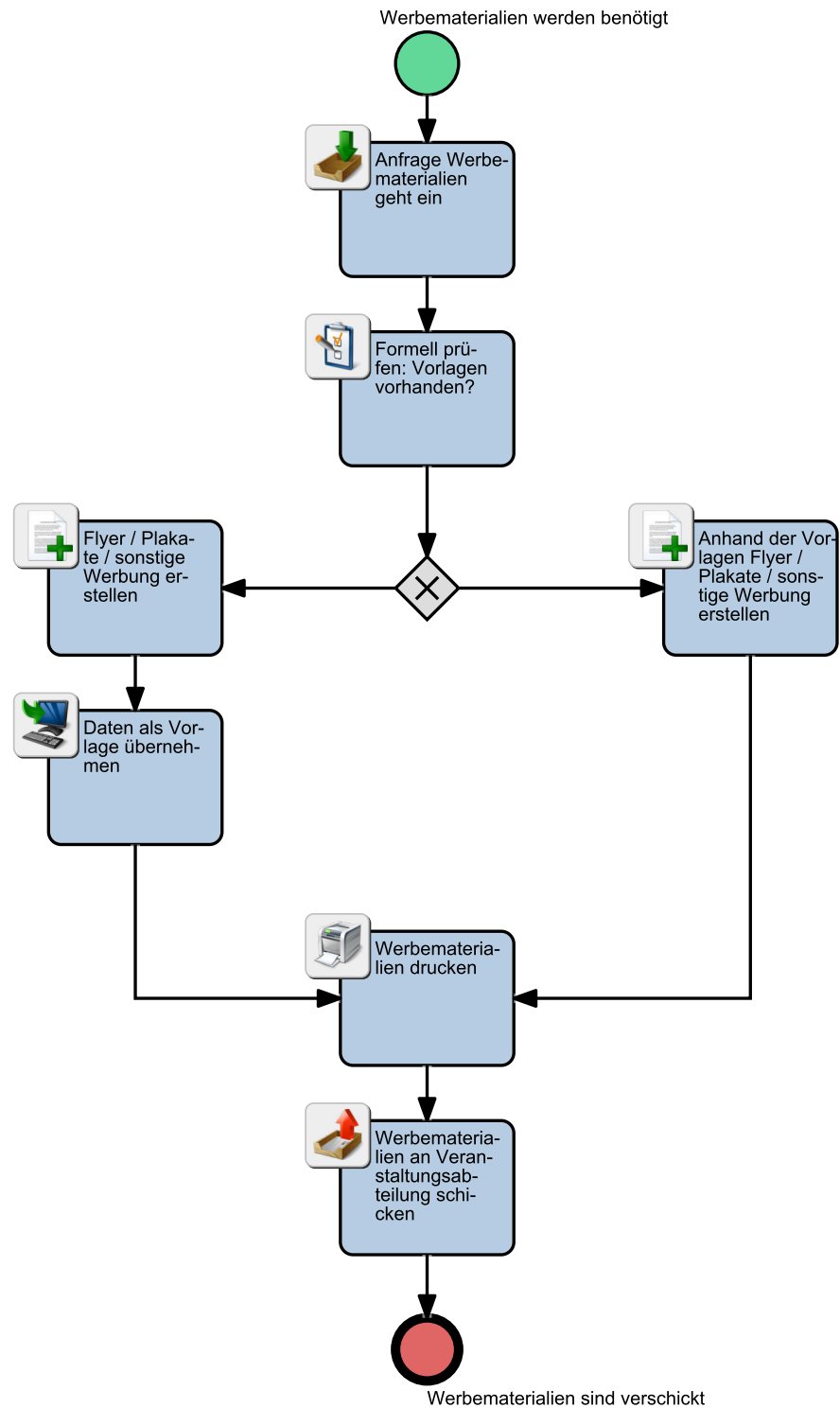
Stammdaten

Ereignistyp Standard



Stammdaten	
Bezeichnung	4.2 Werbematerialien
Beschreibung	Die Bibliothek veranstaltet im Jahr x Veranstaltungen, dazu werden Werbematerialien benötigt. Die Veranstaltungsabteilung schickt eine Anfrage über die entsprechenden Werbematerialien an die Abteilung ÖA. Diese prüft zunächst in der internen Datenbank, ob für die Art der Veranstaltung schon Vorlagen vorhanden sind und nutzt diese gegebenenfalls. Die Werbematerialien werden erstellt, gedruckt und an die Veranstaltungsabteilung geschickt.
Verantwortliche Organisationseinheit	→ Abteilung ÖA
Erbrachte Leistung	→ Werbematerialien
Inhaltliche Beschreibung	
Prozessauslöser	Anfrage Werbematerialien geht ein
Ergebnisse	erstellte Werbematerialien wurden verschickt
Auftraggeber	• verwaltungsintern

Hauptdiagramm





Werbematerialien werden benötigt

Stammdaten

Ereignistyp

Standard



Anfrage Werbematerialien geht ein

Stammdaten

Beschreibung

Anfrage für Werbematerialien geht ein

Ausführende Stelle → Abteilung ÖA (Hinzugefügte Elemente)

Eingangskanäle • E-Mail (100%)

Elektronische Eingangsdokumente → Anfrage Werbematerialien

Absender der Dokumente (intern) → Veranstaltungsabteilung

Verwendete Software → e-Mail-Programm



Formell prüfen: Vorlagen vorhanden?

Stammdaten

Beschreibung

Sind bereits Vorlagen für die entsprechende Veranstaltungsart und geforderte Werbematerialien vorhanden?

Ausführende Stelle → Abteilung ÖA (Hinzugefügte Elemente)

Prüfungsschritte Prüfen in Datenbank

Geprüfte elektronische Dokumente → Vorlagen Plakat

→ Vorlagen Flyer



Flyer / Plakate / sonstige Werbung erstellen

Stammdaten

Beschreibung

Werbematerialien anhand der Informationen über anstehende Veranstaltung erstellen

Ausführende Stelle → Abteilung ÖA (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung • papierbasiert

• elektronisch

Erstellte papierbasierte Dokumente → Plakate

→ Flyer

Erstellte elektronische Dokumente → Vorlagen Plakat

→ Vorlagen Flyer

Verwendete Software → MS Office



Anhand der Vorlagen Flyer / Plakate / sonstige Werbung erstellen

Stammdaten

Beschreibung

Werbematerialien anhand der Vorlagen und der Informationen über anstehende Veranstaltung erstellen

Ausführende Stelle → Abteilung ÖA (Hinzugefügte Elemente)

Art der Erstellung

- papierbasiert
- elektronisch

Erstellte papierbasierte Dokumente

- Plakate
- Flyer

Erstellte elektronische Dokumente

- Vorlagen Flyer
- Vorlagen Plakat

Verwendete Software → MS Office



Daten als Vorlage übernehmen

Stammdaten

Beschreibung

erstellte Werbematerialien als Vorlagen speichern

Ausführende Stelle → Abteilung ÖA (Hinzugefügte Elemente)

Elektronische Übernahmedokumente

- Vorlagen Flyer
- Vorlagen Plakat



Werbematerialien drucken

Stammdaten

Beschreibung

Werbematerialien drucken

Ausführende Stelle → Abteilung ÖA (Hinzugefügte Elemente)

verwendetes Gerät → Drucker 1



Werbematerialien an Veranstaltungsabteilung schicken

Stammdaten

Beschreibung

Werbematerialien an Veranstaltungsabteilung schicken

Ausführende Stelle → Abteilung ÖA (Hinzugefügte Elemente)

Ausgangskanäle

- Hauspost (100%)

Papierbasierte Ausgangsdokumente

- Flyer
- Plakate

Empfänger der Dokumente (intern) → Veranstaltungsabteilung



Werbematerialien sind verschickt

Stammdaten

Beschreibung

Werbematerialien sind verschickt

Ereignistyp

Standard

Ausgangskanäle

• Hauspost (100%)